سلسلة المعارف الإدارية

الكتاب السابع والعشرين

إدارة
العلاقات العامة

دكتور

محمد الصيرفى

أخصائى تنمية الموارد البشرية وبناء الهياكل التنظيمية

أستاذ إدارة الأعمال بالمعهد العالى للحاسب الآلى ونظم المعلومات أبو قير - الإسكندرية

المستشار الإدارى لشركة صناعات الأغذية المتحدة (ديما) الرياض

المستشار الإعلامى لجريدة أخبار العرب - أبو ظبى

الناشر

مؤسسة حورس الدولية

للنشر والتوزيع

١٤٤ ش طيبه - سبورتنج - الإسكندرية

ت . ف : ٥٩٢٢١٧١ - ت ٥٩٣٠٥٩٨

مدير النشر

مصطفى غنيم

الطبعة الأولى

٢٠٠٥

رقم الإيداع بدار الكتب

١٨٣٩٨ / ٢٠٠٤

الترقيم الدولى I.S.B.N

977-368-028-0

الإخراج وفصل الألوان

وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة

جرافيك : أحمد أمين

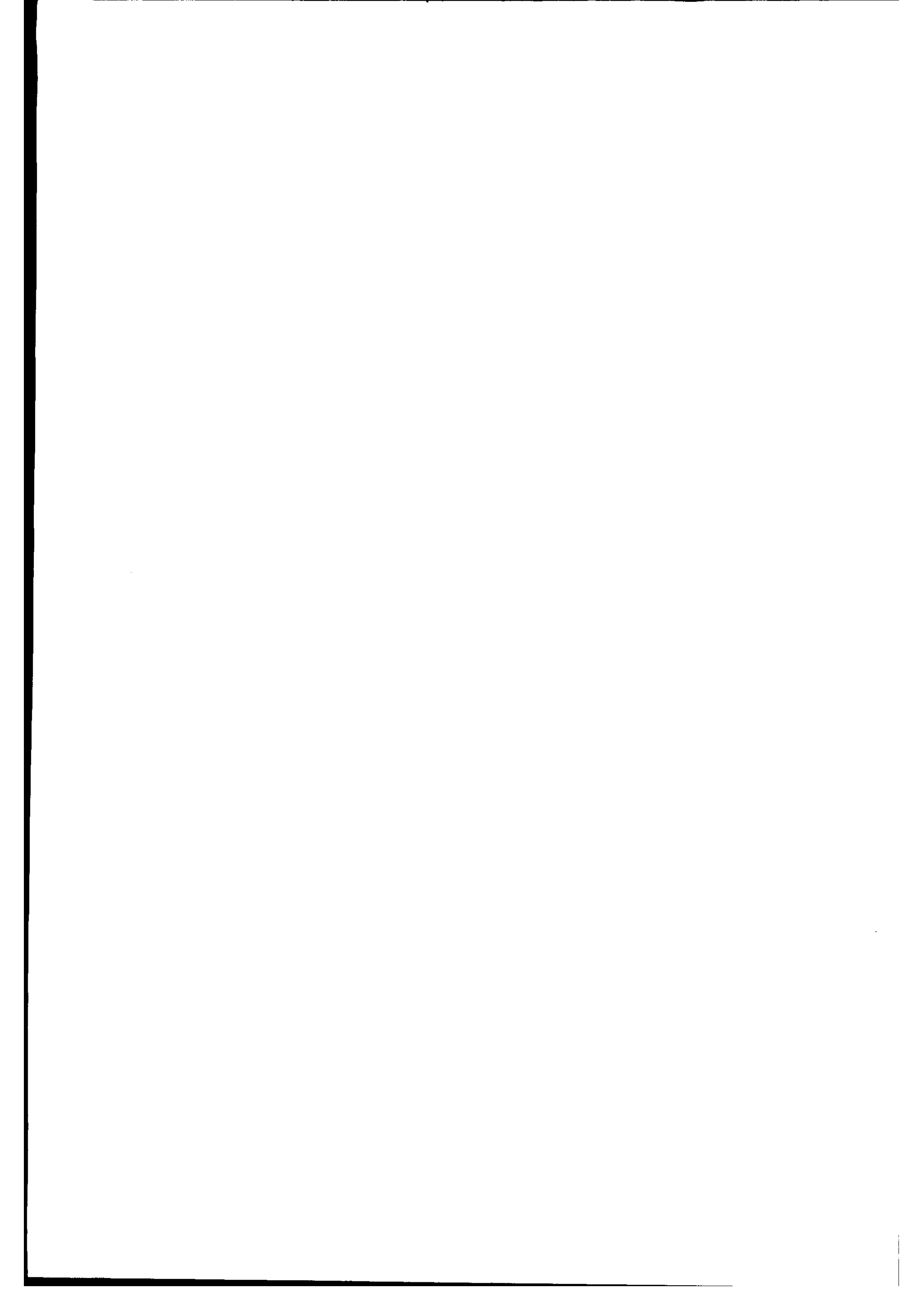
بسم الله الرحمن الرحيم

" حم (١) تنزيل الكتاب من الله العزيز العليم (٢) غافر الذنب وقابل التوب شديد العقاب ذي الطول لا إله إلا هو إليه المصير (٣) "

سورة غافر



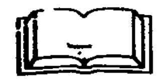


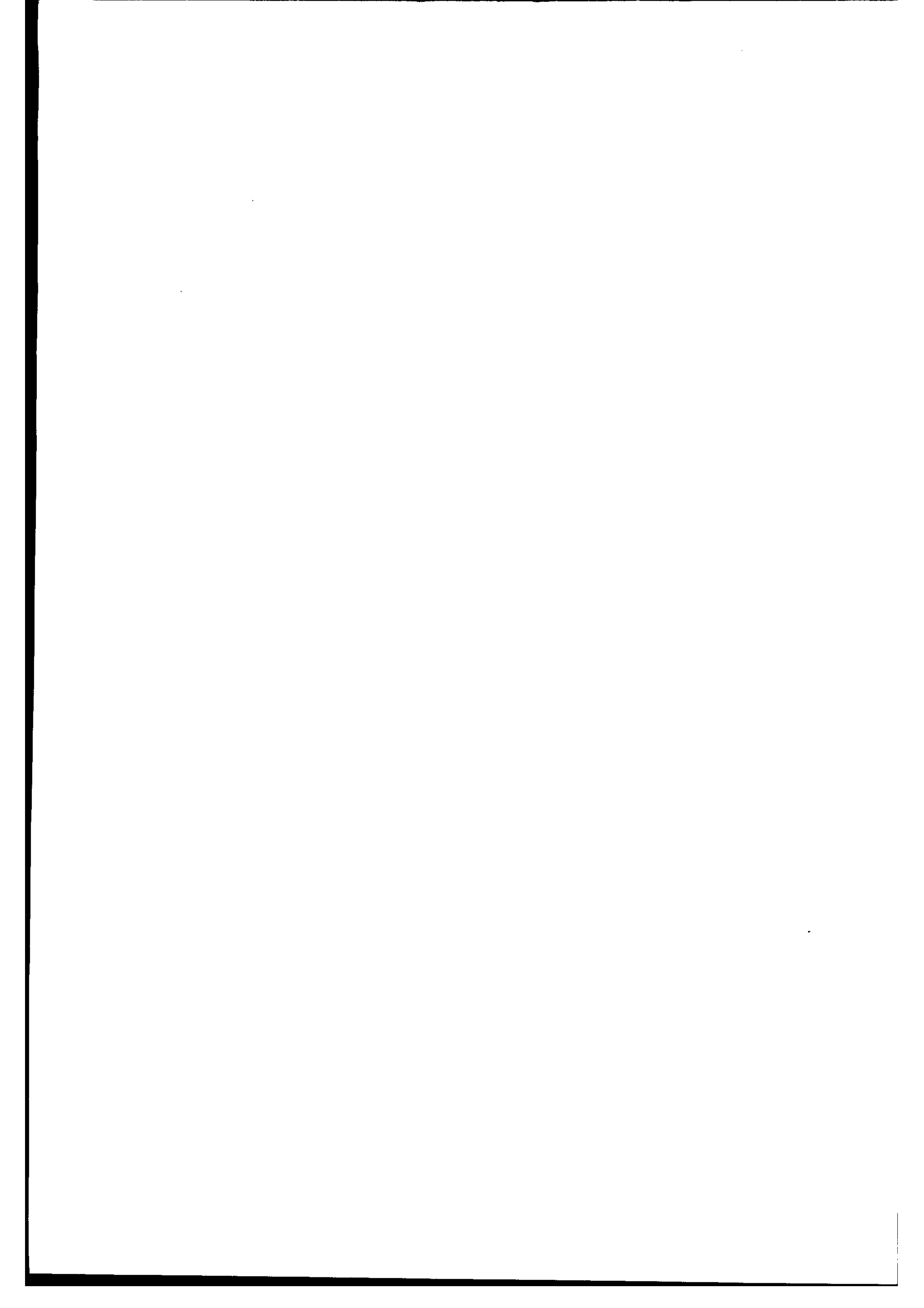


إهـــداء

إلى صاحب الكلمة الطيبة والقول الثابت

في الحياة الدنيا وفى الآخرة .





فهـــرس الموضـــوعات





تـــقــــــديم:

مع ازدياد إعداد المؤسسات والتوسع الكبير فى أحجامها وتداخل المفاهيم كانت الضرورة لإقامة إدارة العلاقات العامة من أجل تفسير المصطلحات والرد علـــى الشبهات والقيام بدور التواصل بين المجتمعات والفئات والشركات العاملة فـــيها ولا شك أن التطور الصناعى والتكنولوجى القائم على الإنتاج الكبير والذى يســـتلزم أســـواقا كبيرة للتصريف فى ظل سيادة المنافسة الشديدة وتطور وسائل الإعـــلام والإعـــلان والـــترويج والدعاية، قد شكل عاملا ضاغطا على وحدات العلاقـــات العامة فأصبح لابد للشركات والمؤسسات المنتجة والمسوقة من وسائل وأساليب تستطيع من خلالها وبواسطتها كسب ثقة جمهور المستهلكين، وأن تقف على آرائهم وانطباعاتـــهم تجاه السلع والخدمات التى تنتجها وبعد أن كانت هذه الشركات والمؤسسات تلجأ الى الدعاية والإعلان لتصريف سلعها وخدماتـــها من خلال التأثير على أذواق المستهلكين والتأثير فى مشاعرهم، وهى أساليب لم تعد مجدية بعد أن كشفت مساوئها وأغراضها التجارية البحتة.

ومن هذا المنطلق كان هدفنا فى هذا المرجع إلقاء الضوء على المنظور الإدارى فـــى ممارســـة هـــذه الوظيفة. وذلك بغية إضفاء النظرة الشمولية التى توضـــح للقـــارىء أبعـــاد العملية الإدارية التى تحكم فعالية وكفاءة الممارسات المخـــتلفة لأنشـــطة هـــذه الوظـــيفة باعتبارها إدارة متخصصة ضمن الإدارات الموجـــودة فى منظمات الأعمال. ولتحقيق هذا الهدف كان المنهج المرشد لنا في تناولـــنا لهـــذه الوظـــيفة هو المدخل الإدارى. الذى يركز على إظهار الجوانب التخطيطية والتنظيمية والرقابية فى أداء العلاقات العامة بوظائفها المختلفة داخل المـــنظمة مع الأخذ فى الاعتبار أن مسئولية العلاقات العامة ليست هى مسئولية مدير أو موظفى العلاقات العامة وحدهم بل يقوم بممارستها كافة موظفى الشركة



سواء فى دائرة التسويق أو دائرة الإنتاج أو الدائرة المالية أو غيرها أثناء تنفيذهم لأعمالهم.

ويقــول Fraser P.Seitel فى هذا المجال أن الجميع بطريقة أو بأخرى يمارســـون نشـــاط العلاقـــات العامة يوميا وبالنسبة الى المنشأة فإن كل محادثة تلفونـــية وكل رسالة مكتوبة، وكل مقابلة شخصية تعتبر ممارسة لعملية العلاقات العامة.(١)

ومـــن هنا كان هدف هذا الكتاب خدمة طلبة التعليم والعاملين فى مجال العلاقات العامة وذلك من خلال تقديم مادة نظرية مكتوبة تعينهم على تفهم الأصول العلمية والإدارية لذلك المجال.

وإننا إذ نرحب بكل نقد بناء يوجه الى هذا الجهد المتواضع من أجل سد ثغـــرة أو تصـــحيح خطـــأ فإننا نسأل الله سبحانه وتعالى أن يتقبل من هذا الجهد ويجعله في ميزان أعمالنا خدمة للعلم والعلماء سائلين المولي فى علاه أن يتجاوز عما صدر منا من تقصيرا ونسيان.

والله من وراء القصد ،،،

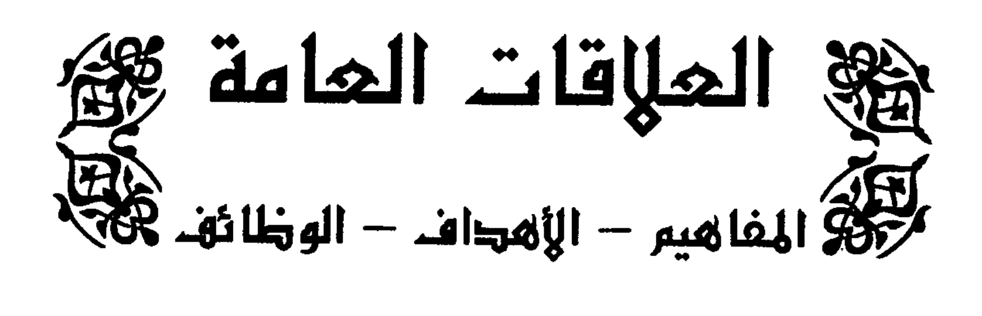
أ.د. محمد الصـــــــــيرفي....

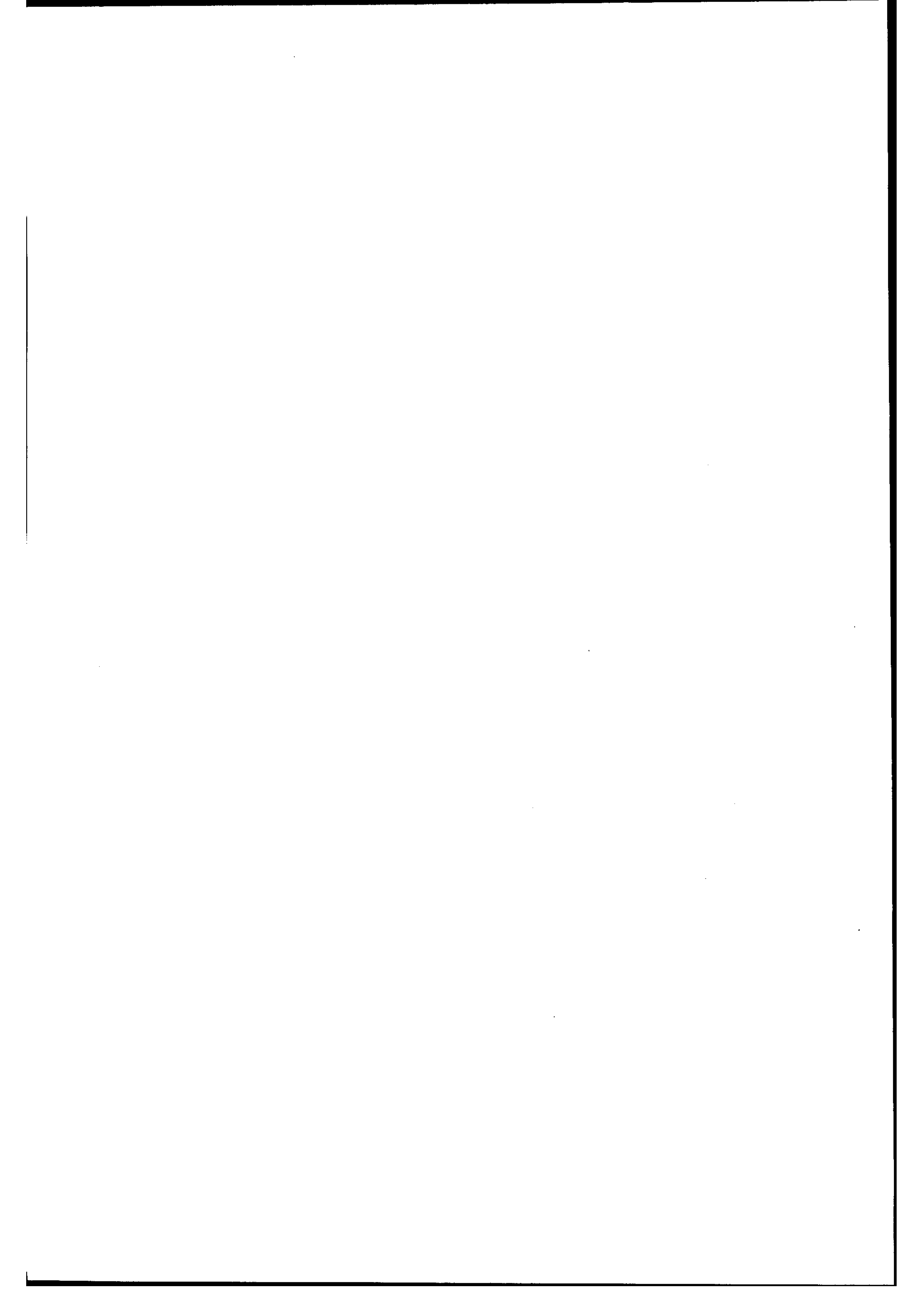
☎ ٠٦٢/٣٣٤١٧٧   ٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

فاكس: ٠٦٢/٣٣٥٣٧٩٦ • *Email: Dr-mohamedElsrafy@yahoo.Com*

1- Fraser P.Seitel, **The practice of public relation** the RL, Merrill publishing Co,. columbs ohio 1989 P.5

الفصل الأول





الفصـــــل الأول

العلاقات العــامة

﴿ المفاهيم – الأهداف – الوظائف ﴾

المفهـــــوم:

يختلف تعريف العلاقات العامة حسب المهمة الوظيفية للعلاقات العامة وحسب رأى القائم بالتعريف ونظرته لمهمة العلاقات العامة الوظيفية، فتركز بعض تعاريف العلاقات العامة على الجانب الاتصالى، بينما يركز بعضها على الجانب الإداري، وبعضها يركز على الجانبين الإدارى والاتصالى.

وتتفق معظم تعاريف العلاقات العامة على أن العلاقات العامة هى: وظيفة إدارية واتصالية فى آن واحد.

كما أن وضع تعريف للعلاقات العامة أمر يكتنفه العديد من الصعاب وذلك للأسباب التالية: [١]

١- إن العلاقات العامة علم وفن حديث التكوين.

٢- عـدم القدرة على تحديد مضمون الألفاظ حيث يشير مصطلح العلاقات العامــة إلى ثلاث معاني مختلفة، كما قد يستخدم كبديل لها وهذه المعاني هي: الإعلام والاتصالات والأمور العامة.

٣- إن مصطلح العلاقات العامة يتضمن ركنين أساسيين هما: [٢]

أ) **المفهوم النظرى** : وهو كون العلاقات العامة فلسفة للإدارة.

ب) **المفهوم التطبيقى** : أى الوسائل المتبعة لتحقيق تلك الفلسفة.

٤- أن المفهوم التطبيقي للعلاقات العامة يتضمن أكثر من معنى:

أ) فهـو قد يعنى السياسات والإجراءات التى تحافظ عن طريقها المنظمة على رضا وتأييد جماهيرها.

ب) وهــو قــد يعــنى أيضــا: النشاط الاعلامى الموجه إلى كسب تأييد جماهير المنظمة لها عن طريق شرح وتوضيح أعمالها.

ولما كان من الضرورى وجود تعريف محدد ومقبول للعلاقات العامة وذلك **للأسباب التالية**[٣].

١) المســاهمة فــى الحــد مــن تداخل الاختصاصات وتضاربها بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الوظيفية الأخرى.

٢) إمكانية تحديد أهداف، ومسئوليات الإدارة بوضوح وبالتالي وضع تنظيم إداري عملى جيد لها.

٣) إمكانية وضع الخطط والبرامج التى يسير وفقا لها النشاط الإدارى.

ولــذا فقــد تــناول كثــير من الكتاب تعريف هذا المصطلح وتباينت تلك التعاريف حسب اهتمامات الكتاب فمنهم من اهتم بالناحية القانونية ومنهم من اهتم بالنواحى الاجتماعية ومنهم من **اهتم بالنواحى الاقتصادية أو الإدارية** وهكذا تولد لديــنا العديد من هذه التعاريف وقد يكون من المنطقى قبل أن نقوم بسرد بعض هــذه الــتعاريف توضــيح مفهوم العلاقات العامة، حيث أنه بالنظر الى اللفظين المكونيــن للمفهوم فإن لفظ علاقات يعنى[٤]: محصلة الصلات والاتصالات التى تقوم بين مؤسسة معينة وجماهيرها. فالعلاقة هنا قائمة بين طرفين، لذلك فإن هذه الصلات والاتصالات تسير فى اتجاهين من المؤسسة لجماهيرها والعكس كذلك.

والصلات والاتصالات فى هذه الحالة تأخذ شكل العلاقة الدائرية التفاعلية، الــتى تقوم على أساس علاقة التأثير والتأثر أما كلمة عامة فيقصد بها الجمهور، وللنظر – بشكل متعمق – فى معنى كلمة عامة لابد من التمييز بين أربعة مفاهيم متقاربة هى الجماعة، والحشد، والعامة، والجماهير.

- **الجماعـــة:** تعـــنى مجموعة صغيرة من **الأفراد يعرفون بعضهم**، وهم على وعـــى كـــامل بـــأهداف العضوية **التى تجمعهم، ويشتركون فى محصلة قيم** مشتركة، وبناء من العلاقات مستقر **عبر الزمن، ويعملون على** تحقيق أهداف مشتركة.
- **الحشـــد:** قطـــاع أعرض من الجماعة، **لكنه محدد فى مساحة** جغرافية يمكن ملاحظـــتها، وتشكيله نادر ومؤقت، ومن **العناصر نفسها**. وربما تجمع أفراده هويـــة واحـــدة. لكـــنها تكـــون مبنية **على مزاج Mood**.له بناء أو تنظيم اجتماعى أو معنوى مؤقت. ويندمج **أعضاء الحشد بشكل مؤقت** نتيجة حدث معين. والحشد قادر على الفعل لكن **فعله يستند الى العاطفة**.
- **العامـــة:** قطاع أعرض من الحشد، مشتت **وغير متجانس يتكون حول قضية** أو حـــدث معين، **هدفه تقديم رأى أو الدفاع عن مصلحة، يسعى إلى تغيير** ما هـــو قـــائم، وغالبا ما يتكون من **القطاع المتعلم من السكان**، وترتبط أصوله بالفكر الليبرالى.
- **الجماهـــير:** قطاع أعرض من العامة **بدرجة كبيرة جدا، أعضاؤه لا يعرفون بعضـــهم بعضـــا، لـــيس له درجة وعى بنفسه، وهو غير قادر على العمل** المـــنظم، غـــير متجانس من حيث **انتماءاته الاجتماعية والسكانية، غير قادر** علـــى الفعل ولكن يمكن الفعل من خلاله.**وفى مجال العلاقات العامة، يمكن** القـــول إن مفهوم **العامة** يعنى الجمهور **المتباين الذي يتصل عمله، أو ترتبط** مصالحه بمؤسسة معينة. هذا الجمهور **يتكون عبر ثلاث مراحل هـــى :**

١- **الجمهـــور الكامـــن:** ويتسم هذا الجمهور **بدونية معرفته للحقائق، وما يدور** حولـــه، غـــير مـــتابع للأخبار، وإن **تعرض لها بالصدفة فلا يبدى اهتماما** بمعالجـــة الأمور أو فهم الموضوعات المطروحة. **هذا النوع من الجمهور** يعـــيش فـــى ظل مشكلات معينة دون **أن يستشعر هذه المشكلات** أو يبنى

موقفا تجاهها.

٢- **الجمهــور الواعــى:** يتسم بأنه يمتلك معرفة حول ما يدور حوله، وتتفاوت هــذه المعرفة بين أفراده من المستوى البسيط المسطح إلى المعرفة الدقيقة المــتعمقة. يســعى إلــى الحصول على المعلومات لكنه يبقيها فى إطارها المعرفى دون أن يحولها إلى أفعال.

٣- **الجمهور النشيط:** نسبته غالبا ما تكون قليلة لكن أعداده تكون كبيرة نسبيا. أفــراد هــذا الجمهور يسعون إلى متابعة المعلومات ويعملون على تفعيلها بمحاولة التعامل مع المشكلات وتغيير الواقع

هــذا ويفــيد الــتعرف على منهج المراحل الثلاث فى تشكيل مفهوم " **العامة** " الممارســين فى مجال العلاقات العامة عند تصميم استراتيجيات الاتصال بحيث يمكــن الــتوجه إلى كل مستوى من مستويات الجمهور بما يناسبه من خطاب يتضــمن مســتويات متباينة للإستمالة والإقناع... والآن نتناول بعض المفاهيم التى أعطيت للعلاقات العامة:

- **يقــول بول جاريت أحد الرواد** الأوائل للعلاقات العامة الحديثة أن العلاقات العامــة هى: " نقل وتفسير المعلومات والآراء من المنظمة إلى جماهيرها ومن هذه الجماهير إلى المنظمة مع بذل جهود صادقة لجعل الجماهير تهتم بالمنظمة وتنسجم معها " (٥).
- **أمــا الجمعية الدولية للعلاقات العامة** فقد نظرت الى العلاقات العامة على أنها " وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيــئات العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربــط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان ولتحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها (٦) .

❖ **أما المعهد البريطاني للعلاقات العامة فقد نظر إليها** على أنها:" تلك الجهود المخططـــة والمرســـومة والتي يقصد من **ورائها إقامة التفاهم** المستمر بين المنظمة وجماهيرها[٧].

❖ **وجمعـــية العلاقات العامة الفرنسية نظرت إلى العلاقات العامة على** أنها " هي الوظيفة الإدارية التى تعمل على تقييم **الرأى للجمهور** وتطابق سياسات وإجـــراءات المنظمة مع الصالح العام وتنفيذ **برنامج للعمل والإعلام يهدف** إلى كسب تفهم الجمهور للمنظمة وتأييد **لها**".

يعرف القاموس العالمى الجديد ويستر العلاقات العامة على النحو التالى:[٨]

١- ترويج الاتصال والثقة بين شخص أو مشروع **أو هيئة** و أشخاص آخرين، أو جمهـــور خـــاص، أو المجتمع بأكمله **وذلك من خلال** توزيع المعلومات الـــتى تشرح وتفسر وتوضح، وإنشاء نوع **من العلاقات** المتبادلة وتقييم رد الفعل.

٢- (أ) درجة الفهم التى تتحقق بين فرد أو **منظمة أو هيئة** والجمهور.
(ب) تطبيق الأساليب والوسائل التى تؤدى **إلى تحقيق هذه** العلاقة.

٣- (أ) الفن أو العلم المتعلق بخلق الفهم **المتبادل والثقة**.
(ب) الأفراد الاستشاريين المحترفين الذين **توكل إليهم هذه** المهمة.

وبعد استعراض التعاريف السابقة يمكننا القول بأنه لا يوجد تعريف جامع للعلاقـــات العامة غير أن العناصر الأساسية التى تكون فى مجموعها مصطلح العلاقات العامة يمكن تلخيصها فيما يلى:

١) أنها فلسفة للإدارة تجاه المجتمع.

٢) أنهـــا نشـــاط ديناميـــكى لا يتوقف عند **إقامة علاقات** طيبة بين المنظمة وجمهورها بل أنه يسعى إلى المحافظة **على تلك العلاقات**.

٣) أنها وظيفة إدارية اتصالية إعلامية.

٤) أنها تهدف إلى خدمة كل من الجمهور والمنظمة فى آن واحد.

٥) أنهـــا بمثابة عملية تدفق للنشاطات من قبل المنظمة وللتقييم وإبداء الرأى من قبل جماهير المنظمة.

العلاقات العامة وبعض المفاهيم المتقاربة:

أ] العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية:

دعـــنا نتفق من البداية على كون العلاقات العامة هى ذلك النشاط الذى تقوم به المنظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة علاقتها النظرية والعملية بالبيئة المباشرة وذلك بهدف إقامة واستمرار التفاهم والثقة المتبادلة بينها وبين تلك البيئة.

أمـــا العلاقات الإنسانية فهى " **عملية حفز الأفراد لتكوين مجموعات عمل تحقق حاجاتهم وتسهم فى الوقت نفسه فى تحقيق أهداف المنظمة** (٩)" وجوهر العلاقات الإنسانية هى اعتراف الإدارة بالجانب

المعنوى والنفسى للفرد والاهتمام بتحقيق رفاهيته وسعادته عن طريق خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين.

ب] العلاقات العامة والعلاقات الصناعية:

إذا كانـــت العلاقات العامة هى تلك الجهود الإدارية التى تبذل على أساس تخطـــيطى وبصفة مستمرة بهدف إقامة ودعم التفاهم بين المنشأة وجمهورها فإن العلاقات الصناعية هى تلك الصلات التى تنشأ بين صاحب العمل وعمالة بسبب الحقوق والواجبات كالنقابات العمالية والمهنية.

ج] العلاقات العامة والدعاية:

يقصد بالدعاية السيطرة على عقول الجماهير ودفعها إلى سلوكا معينا يخدم أغراض الجهة التى تقوم بالدعاية دون أن تراعى مصلحة تلك الجماهير فى حين أن العلاقـــات العامـــة تعتمد على الإعلام الصادق أى نشر الحقائق والمعلومات بأمانـــة ودقـــة فهى تتجه الى عقول الجماهير وتعمل على تنوريها والارتقاء بها

بينما تعمل الدعاية على تخدير الجماهير وشل تفكيرهم.

د] العلاقات العامة والإعلان:

يلاحظ أن كل من الإعلان والعلاقات العامة يقومان بمهمة إعلامية غير أن الإعلام دائما يعرض الحقائق بشكل يجعلها أكثر جاذبية وإغراء فهو يركز على المحاسن والمزايا ويتغاضى عن العيوب أما العلاقات العامة فإنها تقوم على الحقائق الكاملة فهى تظهر المحاسن بجانب العيوب حتى يمكن القول أن العلاقات العامة هى مرآة المنظمة التى تعكس صورتها للجمهور وصورة الجمهور عنها للإدارة العليا فيها.

أهداف العلاقات العامة:

تختلف أهداف العلاقات العامة من وزارة إلى وزارة أخرى ومن منظمة لأخرى ومع ذلك نجد أنه من الضرورى تحديد تلك الأهداف للأسباب التالية(١٠):

١- إن الأهداف تعكس الفلسفة التى تقوم عليها الإدارة.
٢- تعتبر الأهداف مقياسا للتقويم والرقابة فهى تحدد المطلوب عمله وتؤدى أيضا الى تعديل استراتيجيات المنظمة.
٣- تحدد الأهداف الاتجاه العام للمجهودات الجماعية.
٤- تزود الأهداف المنظمة بالأساس الذى يقوم عليه التخطيط.
٥- تعتبر الأهداف بمثابة دافع لكل فرد فى المجموعة للقيام بالعمل.
٦- تسهل الأهداف من التنسيق بين مجهودات الأفراد.

وانطلاقا من مفهوم العلاقات العامة حسب ما تراه وتمارسه الدولة وحسب ما تراه وتلتزم به منظمات الأعمال فى القطاع الخاص يمكن تحديد أهداف العلاقات العامة على النحو التالى:

أولا: أهدف العلاقات العامة على المستوى القومي:

يمكن تلخيص أهداف العلاقات العامة على المستوى القومي بما يلي:

١) إيجاد نوع من التعاون بين الحكومة وأجهزتها المختلفة مع الصحافة باعتبار إن الصحافة هي مرآة الرأي العام والمجتمع.

٢) الرد على الإشاعات والأكاذيب والحملات الدعائية التي قد تقوم بها بعض أجهزة الإعلام الخارجية أو بعض الجماعات المغرضة الداخلية.

٣) السعي الدءوب نحو كسب رضا وتأييد المواطنين حتى يمكن تحقيق نوع من التعاون والتنسيق بين الحكومة ومواطنيها.

٤) القيام بالنيابة عن الحكومة بشرح وتفسير القوانين والأنظمة الجديدة للمواطنين لمعرفة أسبابها وتفهم أبعادها بالنسبة لهم.

ثانيا: أهداف العلاقات العامة على مستوى منظمات الأعمال:

١- إحداث نوع من الاتصال ذو الاتجاهين بين المنظمة وعملاءها بما يمكن الأولى من إعلام العملاء بسياساتها العامة ويمكن العملاء من إيصال رغباتهم وطلباتهم إلى الإدارة العليا.

٢- الاهتمام برغبات وحاجات العاملين في المنظمة من الزاوية الثقافية والترويحية.

٣- الاهتمام بالعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى وتنمية وسائل اتصال فعالة ومستمرة لصالح جميع الأطراف.

٤- تشجيع وتنمية التعاون بين مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمة وبينهم وبين الإدارة العليا بما يؤدى إلى توفير المعلومات وعدم التردد في تقديم النصح والمشورة.

هـذا وتـرجع أهمـية تحديـد الأهداف فى مجالات العلاقات العامة إلى مجموعة النقاط التالية:

١- لأنـه فـى حالـة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المخـتلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة على الموظفين والحد من حريتهم.

٢- إن التركـيز علـى الأنشطة بدلا من النتائج المتوقعة يجعل الحكم على الـناس يتم حسب درجة انشغالهم والأصوات المرتفعة او الأكثر ارتفاعا هى الرابحة.

٣- لأن التركـيز على التوصيات الدقيقة لأنشطة المناصب سيجعل العاملين أكـثر التصـاقا بها فى الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة.

٤- لأن التركـيز على الأنشطة فى صف المناصب يحدث أثرا عكسيا على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.

٥- لأن وضـع أهداف للمناصب الإدارية وربطها ببعضها أفقيا ورأسيا هو نقطة الانطلاق فى عملية الإدارة بالأهداف.

٦- لأن المسـئول صـاحب الكلمـة فى حالة غياب منطق ربط المدخلات (الأنشـطة) بالمخرجات (النتائج المتوقعة) لا يستطيع أن يكون واثقا من أى قرار وبالتالي سيخضع لرأى الأغلبية والتى قد تحكمها انطباعات عامة.

أما عن العوامل التى تؤثر فى تحديد الأهداف فإنها تتمثل فيما يلى:

(١) المؤثرات البيئية الخارجية:

فـالقوى المهنية فى البيئة التى تحيط بالمنظمة تمثل أحد العناصر الهامة التى لها تأثيرا على إعداد الأهداف وصياغتها وتحديدها.

(٢) الموارد المتاحة للمنظمة:

فالمـــنظمات الضـــخمة ذات الإمكانيات المادية والبشرية الهائلة تستطيع أن تتجاوب وتتكيف مع المؤثرات البيئية عند صياغتها وتحديدها للأهداف بالمقارنة بالمنظمات صغيرة الحجم.

(٣) العلاقات المتبادلة:

حيـــث تؤثر العلاقات بين أصحاب النفوذ وحائزى السلطة والعاملين داخل المـــنظمات ذاتهـــا تؤثر الى حد كبير فى تحديد الأهداف فالإدارة العليا والسلطة والتنفيذية لها تأثير على المنظمة عن طريق الرقابة على الأفراد وذلك من خلال عملـــيات التفكير ووضع المفاهيم والنظريات التى ينبغى أن تسود العمل كما أن طبيعة العلاقة بين الإدارة العليا وأصحاب المنظمة والعاملين بها لها تأثيرها على قدرة الإدارة على وضع ورسم أهداف عليا طموحة وكذا فإن الأهداف تتأثر أيضا بطبـــيعة العلاقة السائدة بين واضعى السياسة الاستراتيجية أنفسهم – فكلما سادت روح التعاون فيما بينهم كلما اتفقت الآراء على الأهداف المرغوب تحقيقها.

(٤) مجموعة القيم والاتجاهات:

تمثل هذه القيم مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو ردىء وبين مـــا هو مرغوب فيه وما هو غير مناسب وكلما تأصلت هذه القيم فى المشروع كلمـــا كانـــت أكثر قدرة على استقطاب وجذب المديرين الذين يتحلون بمثل هذه القيم.

مبادىء العلاقات العامة (١١)

نظرا للتأثير الكبير الذى تمارسه وسائل الاتصال على رأى عام الجماهير، فقـــد أصـــبح مـــن الضرورى وضع بعض الضوابط التى تنظم أنشطة العلاقات العامـــة، والـــتى تعكس الإطار الفكرى لمبادىء العلاقات العامة، **ومن أهم هذه المبادئ:**

١- **المسؤولية الاجتماعية:** أن النظريات الإدارية الحديثة تؤمن بأن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية التى حوله فيؤثر بها وتتأثر به.

ولذلـــك فإن هناك مسؤولية تقع على عاتق المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذى تعيش فيه.

٢- **احـــترام رأى الفـــرد:** يجب أن ترتكز فلسفة العلاقات العامة على مبدأ الإيمـــان بقيمة الفرد وإحترام حقوقه الأساسية التى نص عليها وضمنها القـــانون، وأن تـــراعى فى ذلك واجبات الفرد ومسؤولياته فى المجتمع. فالإيمان بالشيء هو خير دافع للاهتمام به.(١٢)

٣- **عـــدم إخفـــاء المعلومات عن الجمهور:** إن نظام إخفاء المعلومات يثير الشـــك ويفسح المجال للشائعات المغرضة، ويؤدى الى وجود شرخ فى الـــثقة المتـــبادلة بيـــن المنظمة وجمهورها. وبالتالى فإن على العلاقات العامـــة كشـــف كافة المعلومات التى يحتاجها الجمهور مع الأخذ بعين الاعتـــبار ضـــرورة عـــدم إفشاء أسرار العمل والتى قد تضر بمصالح المنظمة أمام المنافسين.

٤- **الالتزام بمبادىء الأخلاق السليمة:** تدعو فلسفة العلاقات العامة المنظمة إلى الالتزام بمبادىء الأخلاق الكريمة كالنزاهة والصدق والعدالة. وهكذا فهى لا تخدع الجمهور ولا تغشه بل تسعى إلى كسب ثقته بالقدوة الحسنة ولـــيس بـــالأقوال فقط ، فالعلاقات العامة هى إعلام وسلوك . فالجانب السلوكى يتمثل فى الالتزام بالمثل والأخلاق السامية، والجانب الإعلامي هـــو استخدام كافة وسائل الإعلام لتفسير نشاط المنظمة وتحليل رد فعل الجمهور نحوها(١٣).

٥- **إتـــباع الأساليب العلمية فى البحوث**: إن من أهم وظائف العلاقات العامة إجــراء البحوث وقياس اتجاهات الرأى العام لجماهير المنظمة. وفى هذا المجـــال فإنـــه لابـــد لموظفى العلاقات العامة أن يتبعوا الطريقة العلمية فى البحـــث وأن يبـــتعـــدوا عن التحـــيز الشخصى ويتصفوا بالموضوعية فى عملية إجراء البحث لكى يصلوا إلى النتائج الدقيقة.

٦- **العلاقـــات العامـــة تبدأ من البيئة الداخلية: أن تحقيق المنظمة لأهدافها يتعلق بمعرفة الموظفين بأهداف المنظمة وبالدور المطلوب منهم فى هذا المجال. فالمنظمة تؤدى عملها بشكل أفضل إذا كان موظفيها يلمون بكل مـــا يحـــدث من إنجازات ومشاكل. فالعلاقات العامة يتجه مسارها من الداخـــل إلـــى الخـــارج أى إلى الجماهير الخارجية، وهذا ما يستدعى الاهـــتمام بالموظفيـــن وتوثيق الصلات معهم والحصول على تعزيزهم وتأييدهم لإدارة المنظمة وسياساتها.**

محددات نجاح العلاقات العامة (١٤)

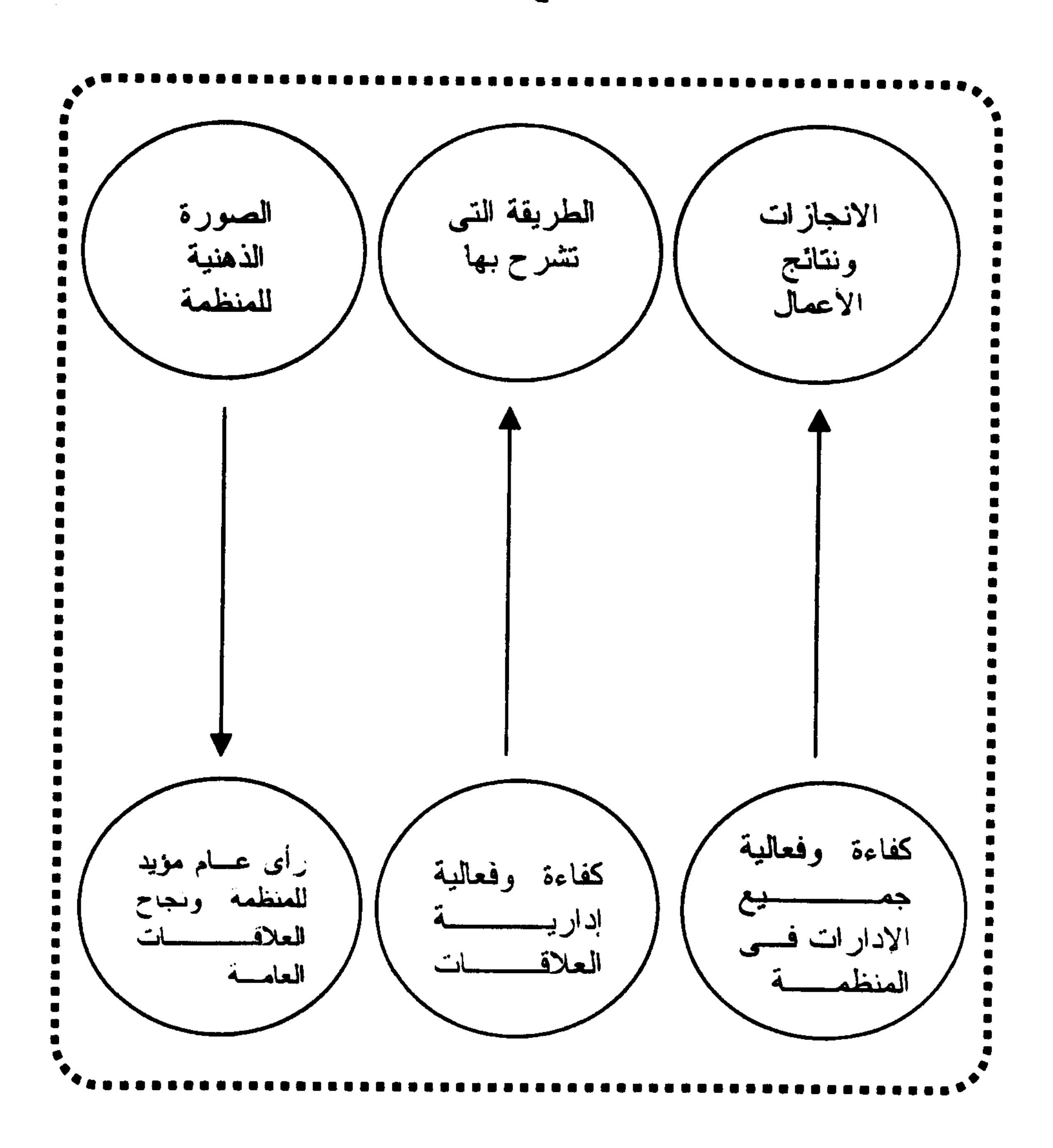
يـــتوقف نجـــاح العلاقات العامة فى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام جمهورها الداخلى والخارجى على عنصرين **أساسين هما:**

١) **مـــدى فاعلـــية وكفاءة المنظمة فى تحقيق أهدافها ويتوقف ذلك بالدرجة الأولـــى علـــى كفـــاءة القيادات الإدارية فى حسن إدارة الموارد المتاحة للمـــنظمة فى تحقيق أهدافها وتلك هى مسؤولية مشتركة لجميع الإدارات داخل المنظمة.**

٢) الطريقة التى تستخدم فى شرح إنجازات المنظمة وهذا يتوقف على كفاءة العاملين لإدارة العلاقات العامة فى استخدام الأساليب العلمية فى توصيل الحقـــائق وشـــرح وجهات نظر الإدارة للجماهير المتفاعلة مع المنظمة ويسهم الشكل التالي فى إيضاح ما سبق.

شكل رقم (١)

محددات نجاح العلاقات العامة [١٥]



وظائف العلاقات العامة:

تتمـــثل وظيفة العلاقات العامة على المستوى القومى فى تسهيل مهام دوائر الحكومـــة فـــى نقل وتأمين ما تتحده من إجراءات لصالح الجمهور ومحاولة إيجاد نوع من التعاون بين المواطنين وبين الأجهزة الحكومية.

أما بالنسبة لوظائف العلاقات العامة على مستوى منظمات الأعمال فيعتقد البعض بأنها خمس وظائف أساسية هـــى:

١- **البحـــث:** ويتمثل فى الدراسات الخاصة بقياسات الرأى العام بين جماهير المنظمة الداخلية والخارجية.

٢- **التخطـــيط:** ويتمـــثل فـــى المساعدة فى رسم سياسات المنظمة وذلك من خـــلال تحديـــد الأهـــداف وتصـــميم برامج الدعاية والإعلام فى الوقت المناسب وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانيات.

٣- **التنســـيق:** ويقصـــد بـــه الاتصـــال مـــع المسئولين فى الداخل والاتصال بالمـــنظمات والجماهـــير فى الخارج بهدف تزويدهم بالمعلومات والأخبار والبيانات وخاصة ما يؤثر منها على سمعة المنظمة وشهرتها.

٤- **الإدارة:** وتعـــنى تقديم الخدمات لبقية الإدارات الأخرى ومساعدتها على أداء وظائفهـــا المتصـــلة بالجماهير كما تعنى أيضا بشؤون العاملين فى دائرة العلاقات العامة.

٥- الإنـــتاج: وتتمـــثل تلك الوظيفة في انتاج الأفلام السينمائية الموجهة إلى الجمهور حول نوعية إنتاج المنظمة وأنشطتها ومواقعها وإمكانياتها وكذا إنـــتاج الأفـــلام الموجهة إلى العاملين في المنظمة بغية توعيتهم بشئون منظماتهم.

هـــذا مع ملاحظة أن هناك ستة مداخل يستطيع العلاقات العامة من خلالها مساعدة الإدارة فى حل مشكلاتها وتحقيق الأرباح هي [٢٦]:

١- زيادة تفصيل اسم السلعة وذلك من خلال بناء سمعة طيبة مما يؤدى إلى ترويج منتجاتها.

٢- بيع المنتجات وهذا يعنى تحويل جهود العلاقات العامة إلى زبائن فعندما يكــون الزبائــن فــى السوق للشراء فإن المنظمات عليها التأكد من أن منتجاتها تلقى اعتبارا معقولا.

٣- تأســيس صــورة ذهنية للمنظمة كمنظمة كفء أو من حيث الريادة فى صقلها وذلك خلال الاستعانة بالأفلام العلمية وعقد المؤتمرات الصحفية.

٤- المساهمة فى تنمية الأسواق وتوسيعها.

٥- اكتساب القبول الاجتماعى.

٦- تجــاوز الآراء الخلافــية حول المنظمة والناتجة عن سوء فهم الجمهور لها.

وأخيرا فإنه تجدر ملاحظة إن عدم التحديد الواضح لنشاط العلاقات العامة له عواقب وخيمة منها (١٧)

١- النظر الى نشاط العلاقات العامة على انه عمل كل فرد فى المنظمة وأنه بالتالى لا يحتاج إلى أفراد متخصصين لأداء هذه الوظيفة.

٢- عــدم وجــود الحدود الفاصلة للمجال العلمى للوظيفة يؤدى إلى التداخل والاخــتلاف بين العلاقات العامة وبين غيرها من الوظائف فى المنظمة مما يترتب عليه الكثير من الخلافات التنظيمية.

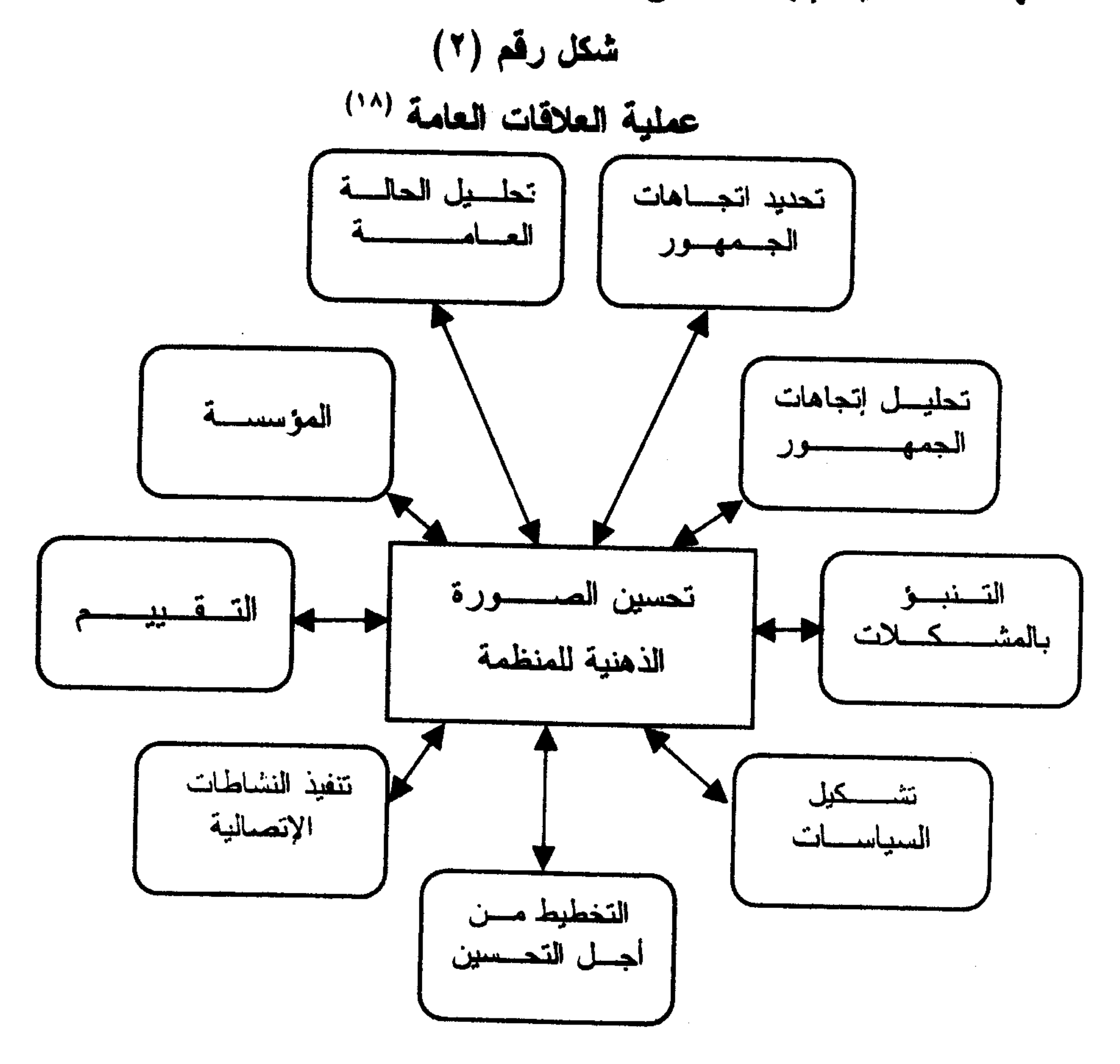
٣- يؤدى عدم التحديد السليم لوظائف العلاقات العامة إلى الخلط بينها وبين العديــد مــن الأنشطة الأخرى مثل الإعلان والدعاية الأمر الذى يترتب علــيه زيــادة الصراعات بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى حــول مــدى أحقــية كــل إدارة فى ممارسة النفوذ والرقابة على هذه الأنشطة.

عملية العلاقات العامة:

إن لفظ عملية يعني: مجموع الأعمال التى تحدث أثرا - **وفى مجال** العلاقات العامة نجد أن العملية هنا تتضمن تحليلا وفهما شاملا لجميع العوامل المؤثرة فى اتجاهات وميول الجمهور تجاه المنظمة أما مجموع الأعمال(×) التى تتضمنها تلك العملية فإنها تتمثل فى الشكل التالى:

شكل رقم (٢)

عملية العلاقات العامة (١٨)



أمـــا عن الأثر المتوقع لعناصر تلك العملية **فإنه يتمثل** فى تحسين الصورة الذهنـــية للمـــنظمة أمـــام جميع الفئات التى **تتعامل معها المنظمة** سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ويوضح الشكل التالى **أهم هذه الفئات.**

شكل رقم (٣)

كوصف الجماهير المتعاملة مع المنظمة

الجمـــاهير التى **تتعامل** معها المنظمـــة

جماهير داخلية

فئـــات العـــمـــال

القيادات الإدارية.

الفنيـــــون

الكتابيـــــون

عمال الخدمـــــات

المحالون للتقاعد

العاملون الجـــدد

عائلات العامـــل

جماهير خارجية

العـــمـــلاء

الجـــدد ، والحالـــيون ، والمرتقـــبون ، والســـابقـــون

مـــلاك المشـــروع

حملة الأسهـــم ، **والمساهمون** المرتقبون، المنظمات **المساهمـــة**

العامـــلون فـــى وســـائل الإعـــلام

الصحافة الحكومية والمعارضة الأجنبية

الإذاعة والتليفزيون.

وكالات الإعـــلان.

جهـــات رســـمية وشـــعـــبية

العـــاملون فـــى **الجهات** الحكومية – الغرف التجارية والصناعية والباحثون

العاملون فى **المحليات.**

المنظـــمات المنافســـة

أسباب أهمية العلاقات العامة [١٩]:

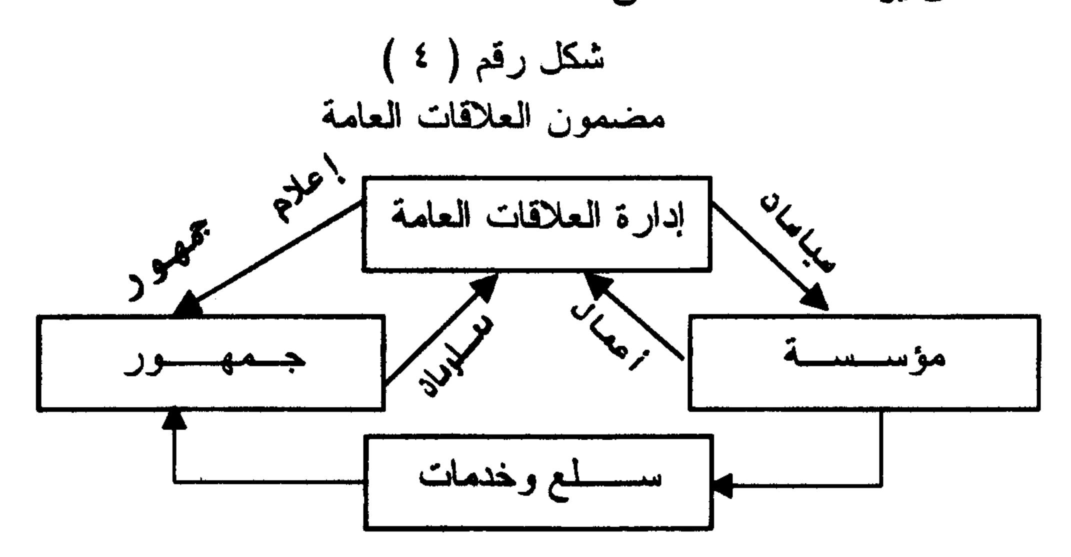
يمكنـــنا أن نـــرجع أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة وتطورها السريع **إلى مجموعة العوامل الرئيسية التالية:**

١- نشـــأة الحكومات المركزية الكبيرة وما تبنته هذه الحكومات من فلسفات وأيديولوجيات مختلفة الأمر الذى استوجب أن تبذل تلك الحكومات جهدا خاصـــا للتعريف بها وشرح السياسات المستمدة منها بهدف تهيئة أذهان الجمهور للتعريف بها وتعبئة الرأى العام لقبولها.

٢- ازديـــاد وعـــى الجماهير نتيجة لإنتشار التعليم الأمر الذى قاد الى زيادة طلـــب الجماهـــير للمعلومـــات والحقائق من الأجهزة الحكومية – كما احتاجت تلك الأجهزة إلى التعرف على آراء الجماهير وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

شكل رقم (٤)

مضمون العلاقات العامة



ومن الشكل يمكن أن نلحظ أن استلام المعلومات من الجمهور يتم لغرضين:

أ- الاستفادة منه فى رسم السياسات وكيفية أداء الأعمال.

ب- الاستفادة منه فى مخاطبة الجهود عن طريق البرامج الإعلامية بطريقة تحقق اكبر نسبة من الإقناع والتعاون.

٣- تزايد تعقيد هيكل الصناعة وزيادة ابتعادها عن الاتصال المباشر بالجمهور.

٤- التطور الاقتصادي الكبير وبروز ظاهرة فرض الإنتاج الأمر الدى تطلب أسواقا واسعة لتصريف المنتجات فى ظل أجواء المنافسة الشديدة مما استلزم تطور وسائل الإعلان والترويج والدعاية والاستعانة بتلك الوسائل لكسب ثقة جمهور المستهلكين والتعرف على آرائهم وانطباعاتهم إزاء السلع والخدمات التى تنتجها.

٥- تطور فن الاتصال وأساليبه وأدواته ومن ثم فقد أصبح من المتاح استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية من اجل التأثير على الفئات المختلفة من الجماهير.

٦- أن اهتمام الإنسان المعاصر قد خرج عن نطاق مجتمعه المحلى إلى الاهتمام بالمجتمع الدولي بأسرة ومن ثم فقد أصبحت العلاقات العامة نشاطا ضروريا لا غنى عنه لأي حكومة أو منظمة أو إنسان متحضر.

٧- تطور العلوم التى تعتمد عليها العلاقات العامة والمتمثلة فى أن نتائج الدراسات التى تحققت فى مجال العلوم الاجتماعية حيث ساعدت على تطوير العلاقات العامة " وعموما فقد أثبتت دراسة خبراء العلاقات العامة أن المناهج العلمية التى يتزود بها أخصائى العلاقات العامة تعتمد على علم النفس والاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا وعلوم الاتصال والتخطيط والإدارة والإرشاد والتعليم والعلاقات الصناعية

والدراسات الاقتصادية والسياسية،ومناهج البحث الإجتماعى[٢٠].

٨- ظهور الآثار السلبية للهجرة من الريف إلى المدينة وما ترتب على ذلك من تغيرات اجتماعية غير منتظمة أخلت بتوازن فـئات المجتمع وكذلك أثـرت علـى اتجاهات ونوعية الإنتاج والاستهلاك معا على المستوى القومى وأدى ذلك الى زيادة الاهتمام بإجراء بحوث الرأى العام لدراسة التركيـبة الاجتماعية للسكان وعناصر تحولها ومعدل هذا التحول وهذا أحد اختصاصات نشاط العلاقات العامة [٢١]

٩- المـواد الـتى تنتجها العلاقات العامة تعتبر وسائل فعالة للمؤسسة حيث تتضـمن مواد تفيد الإدارة العليا للمؤسسة فى التعرف بشئونها، ويطلق المتخصصـون علـى استفادة المؤسسة من المواد التى تنتجها العلاقات العامة اصطـلاح " تسويق برامج العلاقات العامة " [٢٢].

١٠- الـثورة الاجتماعية والمتمثلة فى صور عديدة منها تزايد الاهتمام بحقوق الإنسان وحرية المرأة..... إلخ.

خصائص العلاقات العامة:

تتميز العلاقات العامة بمجموعة عديدة من الخصائص نذكر منها ما يلي[٢٣]:

١) أن **العلاقـات العامـة ليسـت مـن الأنشطة الثانوية الأهمية بل تشكل** عنصـرا أساسـيا فى أنشطة المنشآت فهى ضرورية يفرضها **المجتمع** الحديث.

٢) **القصدية العلاقات العامة نشاط مخطط مرسوم لإحداث تأثير مرغوب فى** وقت محدد وبأسلوب معين مختار.

٣) **العلاقات العامة هى همزة الوصل بين فلسفة المشروع والجمهور وهذا** الاتصال ضرورى لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة، ويرتكب كثير مـن المديرين خطأ كبيرا عندما يتصـورون أن الجمهور لا يهتم بما

تفعلـــه المنظمة. وكثيرون منهم يعتبرون إعلام الجمهور إنما هو مسـر للافتخار والزهو بالنفس.

٤) **تســتهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام** وانتزاع موافقة الجماهير أى أنها تدار بمهارة الأسلوب التأثيرى **الصاعد والهابط** من أجل إحداث التوافق والتكيف والتعاون.

٥) **ترتكــز العلاقـــات العامـــة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية** وطـــرق البحـــث العلمـــى الـــتى تساعد على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة آرائها واتجاهاتها وتحسس مشكلاتها. ونقل هذه الدراسات بأمانة وصدق إلى المستويات الإدارية العليا. لهذا فهى لا تعتمد على الارتجال أو الصدفة.

٦) **العلاقـــات العامـــة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية** لأنها تـــتعامل مـــع كائـــنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغـــيرة ولذلـــك تحتاج هذه الوظيفة الى متخصصين لممارسة أنشطتها المختلفة.

٧) **تتصـــف العلاقات العامة بالشمولية**، فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخـــر بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسة والاقتصادية والاجتماعية... إلـــخ وكافـــة المؤسســـات بأشكالها وأنواعها كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة.

دعـــائم العلاقات العامة [٢٤]

ترتكز العلاقات العامة على مجموعة من الدعائم هى:-

١- أنهـــا تقوم بين طرفين كلاهما مؤثر ومتأثر فى نفس الوقت وهى بذلك تتصف بالديناميةو الحيوية وقوة الفاعلية.

٢- لا تقتصـــر العلاقـــات العامـــة على نوع واحد من النشاط بل أن مجال اســـتخدامها يتســـع ويشمل كافة أنواع النشاط العام والخاص فى جميع الميادين من تجارية وصناعية وزراعية وصحية واجتماعية.

٣- ترتكـــز العلاقات العامة على مبادىء أخلاقية واضحة فهى تهدف على خلـــق الـــثقة لـــدى جمهورها وتعمل على تنمية الاحترام المتبادل بين الطرفين.

٤- تنطوى العلاقات العامة على فلسفة فى أعماقها الاعتراف بالقيم الإنسانية وبقوة الراى العام وأهميته.

٥- ترتكـــز العلاقات العامة على دعائم اجتماعية تهدف إلى تحقيق التماسك والتضامن بين المؤسسة وجماهيرها.

العلاقات العامة والإدارة:

هناك من يرى أن العلاقات العامة هى الوظيفة التى تمارسها الإدارة لقياس الاتجاهـــات العامة وتنسيق السياسات والإجراءات التى يتبعها الفرد أو المؤسسة تنســـيقا يتمشـــى مع المصلحة العامة، وهى الوظيفة التى تمارسها الإدارة لتنفيذ برامج أعمال تحظى بالفهم والقبول العام.

ويفهـــم مـــن هـــذا التعريف أن العلاقات العامة تستهدف جمع المعلومات للوقوف على اتجاهات الرأي العام، وتخطيط السياســـات والإجراءات وتنســـيقها، ومعاونـــة الإدارة فـــى الـــنهوض بأعبائها بطريقة تتمشى مع المصلحة العامة.

ويرى إدوارد بيرنيز Edward bernays ان العلاقات العامة ينبغي ان تبرز كشكل من أشكال الإدارة الاجتماعية. ويجب على خبير العلاقات العامة أن يحاول - بالتعاون الكامل مع عملائه - الوصول إلى هذه الأهداف الأربعة:

١- تحديد الأهداف الاجتماعية للعميل أو مساعدته على تحديدها.

٢- اكتشـــاف التناقضات بين هذه الأهداف، وبين تلك العناصر من مجتمعنا الـــتى يعـــتمد عليها العميل، وقد تكون هذه التناقضات تحريفا ناتجة عن الجمهـــور بسبب خطأ المعلومات أو الجهل أو عدم الاهتمام، أو أنها قد تكون تحريفات ناتجة عن أعمال غير سديدة يقوم بها العميل.

٣- محاولة التكيف بين سياسات العميل وأعماله وبين المجتمع، بحيث يتسنى إزالة التناقضات.

٤- إرشـــاد العميل إلى الطرق والوسائل التى يستطيع بها أن يجعل سياسته الجديدة وأعماله، أو سياساته القديمة وأعماله، أو سياسته القديمة وأعماله - إذ رأى انه من المفيد الاحتفاظ بها - مفهومه لدى الجمهور.

مجالات العلاقات العامة [٢٤]:

هـــنالك عدة مجالان رئيسية لتطبيق العلاقات العامة سنأتى على ذكر أهمها فيما يلى:

١) **المجـــال السياســـى**: ويكون على مستوى الأحداث السياسية والسياسيين وجماعـــات الضـــغط وخاصة فى الدول التى تأخذ بالنظام الحزبى سواء الحـــزب الواحد الحاكم أو تعدد الأحزاب السياسية، ويكون هنا للعلاقات العامـــة دور كبير فى مجالات استقطاب الجماهير والتأثير عليهم بهدف الحصول على تأييدهم وأصواتهم فى الانتخابات، وتعتبر العلاقات العامة هنا بنشاطها وخبراءها حلقة وصل بين السياسيين وبين الجماهير.

٢) **مجـــال الـــوزارات والدوائر الحكومية:** ففى هذا المجال تسعى العلاقات العامة الى توعية جماهيرها وإرشادها عن طريق شرح وتفسير القوانين والأنظمـــة بهـــدف مصـــلحة الجمهور ومن أجل كسب تأييده للسياسات والقوانين الحكومية. وقد تتصدى العلاقات العامة لدحض بعض الشائعات أو تبرير موقف معين عن طريق إبراز الحقائق المتعلقة بهذا الموقف.

٣) **مجال الإدارة المحلية:** وتمارس العلاقات العامة هنا دورا هاما فى كل ما يـــتعلق بالشؤون البلدية والمجالس المحلية والتى تدبرها مجالس بلدية أو محلية.

٤) **مجـــال المؤسســـات العامة:** حيث تعتبر المؤسسات العامة أجهزة إدارية تتمـــتع بنوع من الاستقلال الإداري والمالى. ودور العلاقات العامة هنا يشابه دور العلاقات العامة فى شركات القطاع الخاص.

٥) **مجـــال القطاع الخاص:** والقطاع الخاص يشمل كافة المؤسسات الخاصة وشـــركات الأشـــخاص وشركات الأموال المنتشرة فى كافة أنحاء الدولة ودور العلاقـــات العامـــة يتمـــثل فى إقامة علاقات جيدة مع المستهلكين والموظفيـــن والموردـــن والمؤسسات المالية والمجتمع ويجب استعمال الأمانة والصدق للحصول على رضا الجمهور وثقته.

٦) **المجـــال التعاوني:** ويشمل مجال الجمعيات التعاونية بكافة أشكالها والتي تســـعى لتقديم الخدمات لأعضائها بسعر التكلفة، وبدون ربح، ويتضمن دور العلاقـــات العامـــة هـــنا في الحصول على تأييد ودعم أعضاء هذه الجمعـــيات ومعـــرفة متطلباتها فيما يتعلق بنوعية الخدمات المقدمة لهم وجودتها.

حواشي الفصل الأول

(١)د. محمـد عـبد الله عبد الرحيم، **العلاقات العامة**، مطبعة دار التأليف، الإسكندرية ١٩٨٢، ص٥

(٢)د. فخرى باسم سلمان وآخرون، **العلاقات العامة**، المكتبة الوطنية، بغداد ١٩٨١، ص ٢٧

(٣)د. إحسان عسكر – المدخل فى العلاقات العامة – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٨٠ ص ٢٤.

(٤)د. محمد نجيب الصرايرة – العلاقات العامة الأسس والمبادىء – مكتبة الرائد العلمية – عمان ٢٠٠١ ص٩-١٠

(٥)د. عـادل حسـن، العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، غير مبين سنة النشر، ص١.

(٦)د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، غير مبين الناشر، القاهرة غير مبين سنة النشر، ص١.

(7) B.R canfidd, (Public Relations principles and Problens), Richard Irwin 1998, P19.

(٨)د.محمـد عبد الله عبد الرحيم- إدارة العلاقات العامة – الشركة العربية للنشر والتوزيع – القاهرة ص٢٣

(٩)د. أحمـد زكـى صالح، علم النفس فى الصناعة، دار النهضة العربية، القاهرة غير مبين سنة النشر ص٢٨٣.

(١٠) د. محمد فريد الصحن – العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره ص٣٤.

(١١) محفـوظ أحمـد جـودة – العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات – دار زهران للطباعة والنشر – عمان ١٩٩٩صـ٢٦-٢٧

(١٢) د. عمـر وصـفى عفيفى وآخرون – وظائف منظمات الأعمال – دار

زهران – عمان ١٩٩٦.صــ ٢٨٤

(١٣) د. جميل أحمد خضر – العلاقات العامة – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة – عمان ١٩٩٨ صــ ٩١

(١٤) المرجع السابق صــ ٢٨.

(١٥) د. ابراهيم إمام– فن العلاقات العامة والإعلام–مكتبة الأنجلو مصرية–القاهرة–غير مبين سنة النشر ٩٣

(١٦) د. محمد فريد الصحن – العلاقات العامة– مرجع سبق ذكره ص ١٢.

(×) سنعود لشرح تلك الأعمال بشيء من التفصيل في أجزاء متفرقة من هذا المرجع.

(17) Lesly, P. the Hand book of public Relations and communications Chicago: MCG raw Hill Book Company 1991 P.1

(١٨) د. إبراهيم وهبى فهد وآخرون – العلاقات العامة وإدارتها – مدخل وظيفي – مؤسسة الوراق – عمان ١٩٩٩ ص ٤١ وما بعدها.

(١٩) د. السيد حنفى عوض، العلاقات العامة (الاتجاهات النظرية والمجالات التطبيقية)، دار المعارف القاهرة، "٣، ١٩٨٣، ص٦.

(٢٠) د. محمد منير حجاب، د. سحر محمد وهبى، المداخل الأساسية للعلاقات العامة – دار الفجر للنشر والتوزيع– القاهرة ١٩٩٢ ص٣٩.

(٢١) نفس المرجع، ص ٣٩ – ٤٠

(٢٢) د. محمد منير حجاب وآخرون – مرجع سابق ذكره ص ٣٥ – ٣٧

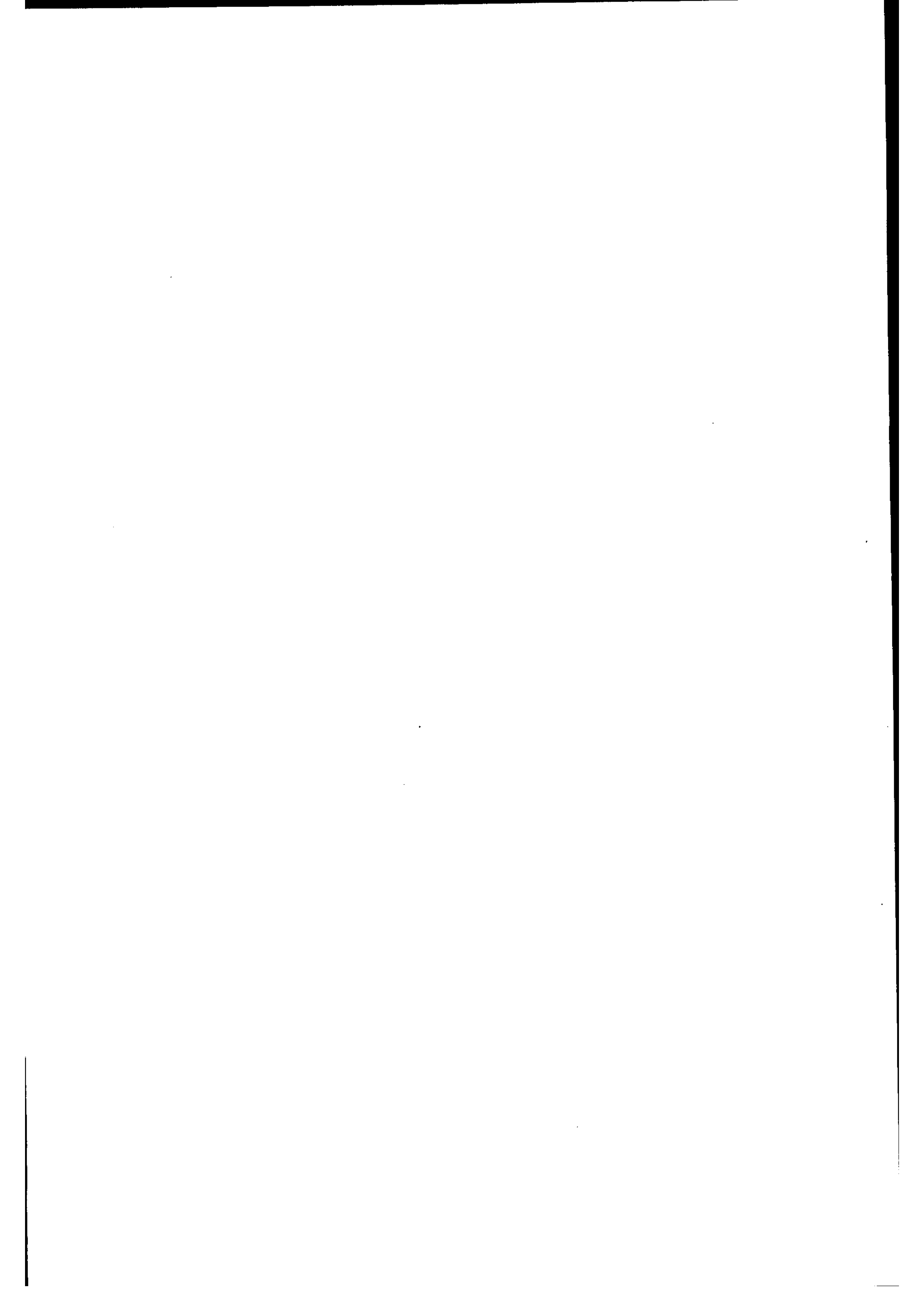
(٢٣) د. محمد طلعت عيسى – العلاقات العامة والإعلام – أصولها وتطبيقاتها – مكتبة القاهرة الحديثة ط٣ ١٩٦٣ ص ٣٧ – ٤٥.

(٢٤) محفوظ أحمد جودة – العلاقات العامة–مرجع سبق ذكره ص٣٣ – ٣٥

الفصل الثانى



التخطيط فى العلاقات العامة



الفصـــــل الثاني

التخطيط فى العلاقات العـــامة

مفهـــــوم التخطيط:

اشتمل الفكر الإدارى على مفاهيم عدة للتخطيط نذكر منها ما يلى:

- **تعريف جوتيز** Gotez: حيث يرى أن **التخطيط هو** "**عملية** اختيار وإن مشكلة التخطيط تبرز عندما يكتشف أن هناك **عدة حلول لمسألة ما.**
- **تعـــريف أرفيك:**urwick حيث يرى أن **التخطيط هو** " عملية تخطيطية فى أساسها وميل ذهنى إلى أداء الأشياء بطريقة منسقة، فالتخطيط تفكير قبل الأداء وأداء فى ضوء الحقائق لا التخمين.

والتخطيط غالبا ما يكون روتينا فى المستويات الدنيا فى المنظمة فالقرارات الـــتى تـــتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن كما أن فاعليتها محدودة فى نطاق ضيق وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها.

- **تعريف هنرى فايول:** نظر هنرى فايول **للتخطيط على أنه** " يمثل الواقع على إعتباريـــن أساســـيين هما: التنبؤ بما سيكون **عليه المستقبل** ثم الإستعداد لهذا المستقبل " [١]
- **تعـــريف جـــورج تيرى:** حيث يرى حورج **تيرى أن** التخطيط هو:" الاختيار المرتـــبط بالحقائق ووضع واستخدام **الفروض المتعلقة** بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التى يعتقد **بضرورتها لتحقيق** النتائج المنشودة" [٢]
- **تعريف** Bannett: حيث ينظر إلى التخطيط **على أنه** " تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لإرشاد الأشخاص فى **قيامهم بنشاطهم** لتحقيق هذه الأهداف فى سهولة ويسر ".

- **تعـــريف Brech**: وهو ينظر إلى التخطيط على أنه عبارة عن " التنبؤ مقدما بالحاجـــة إلى إجراء تعديلات فى الهيكل التنظيمي فى ظل التغيرات المحتمل وقوعها فى المنظمة ".
- **تعـــريف كونتز**: ينظر كونتز إلى التخطيط على أنه " التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يجب عمله ومتى يمكن عمله ومن الذى يقوم بالعمل وهو يغطى الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب فى الوصول إليه ".
- **تعريف هايمان وسكوت Haimmanm & Scoot**: وهنا تم النظر إلى التخطيط علـــى أنـــه "عملـــية جمـــع المعلومات وتحديد الأهداف والسياسات وإقرار الإســـتراتيجيات الـــتى يجـــب أن يتبعها المشروع ومن ثم فإن المدير ينظم ويشـــكل ويـــوزع ويراقـــب لكـــى يضـــمن تحقـــيق الأهداف طبقا للخطط الموضوعة".
- **تعريف هولت**: يعرف هولت التخطيط على أنه أحد وظائف الإدارة الرئيسية الأربعـــة وإنـــه عملية تحديد أهداف المنظمة ورسم الإستراتيجيات والطرق والعمليات لإنجازها (٣)
- **تعريف جورج ستاينر George Steiner**: وينظر جورج إلى التخطيط على أنه وظيفة يقرر فيها المدراء ماذا ينجزون ومتى وكيف ومن ينجزها " (٤)

ومن خلال استعراض هذه التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن:

١ – التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدرا من الحكمة والخبرة والذكاء بالإضافة إلـــى معـــرفة مخـــتلف العوامل المكونة للحاضر على المستقبل وكيفية ودرجـــة تفاعل هذه العوامل مع بعضها والنتائج الناجمة عن تفاعل هذه العوامل مع بعضها وكيفية استغلالها لصالح المنظمة.

وبعبارة أخرى فإنه يمكن القول بأن التخطيط لفظ مرادف للتفكير ولكن التفكير قد يكون:-

في الماضى ــــويهدف إلىــــ◄ تقييم هذا الماضى .

في الحاضر ــــويهدف إلىــــ◄ تقويم هذا الحاضر.

في المستقبل ــــويهدف إلىــــ◄ تخطيط هذا المستقبل.

* **أي أن التخطيط هو:** مرحلة تفكير فى المستقبل.

* **التفكير يعتمد على:** -

- وقائع حدثت فى الماضى ..... ويطلق عليه تفكير استنباطى
- وقائع تحدث فى الحاضر ..... ويطلق عليه تفكير استقرائى

* **فالتخطيط يعتمد على:**

أ) وقائع حدثت فى الماضى يتم الاستناد إليها عند إعداد التنبؤات المستقبلية وذلك مثل اعتماد التخطيط على فكرة السلسلة الزمنية فمثلا إذا افترضنا أن مبيعات مصر من القطن الخام كانت فى أعوام :

٢٠٠٠ ────◄ ٨٠ مليون جنيه.

٢٠٠١ ────◄ ٨٢ مليون جنيه.

٢٠٠٢ ────◄ ٨٤ مليون جنيه.

٢٠٠٣ ────◄ ٨٦ مليون جنيه.

٢٠٠٤ ────◄ ٨٨ مليون جنيه.

فإنـــه يمكـــن القول ببساطة أن مبيعات ٢٠٠٥ سوف تبلغ ٩٠ مليون نسمة

إذن فقـــد اعـــتمد التخطـــيط هنا على ما حدث فى الماضى أى أنه اعتمد على التفكير الإستنباطى والذى يعتمد على فكرة بما أن = إذن.

ب) وقـــائع تحـــدث فى الحاضر وذلك مثل اعتماد التخطيط على علاقة الارتباط بين الأشياء المختلفة فمثلا على افتراض وجود ارتباط بين المبيعات من السكر والمبيعات من الشاى فإن حدوث أى زيادة فى مبيعات السكر سوف يصاحبها زيادة مماثلة فى المبيعات من الشاى.

إذن فقـــد اعتمد التخطيط هنا على التفكير الإستقرائى حيث إننا نحاول أن نصل من الجزء إلى الكل.

٢- يشكل التنبؤ دعامة أساسية لعملية التخطيط فالتخطيط بدون تنبؤ لا يعتبر تخطيطا علميا فالتنبؤ يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة فى نشاط المنظمة ويحاول التعرف على اتجاهاتها المستقبلية حتى لا تفاجأ بها المنظمة.

٣- يعـــتقد معظـــم مفكـــرى الإدارة أن التخطيط عملية سابقة لكافة الأعمال الإداريـــة وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقى والأهمية بين بـــنود العملية الإدارية وإن كان هناك نوع من الجدل الإداري حول هذه النقطة.

٤- على المخطط أن يربط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمنى محدد وأن لا يترك ذلك للظروف أو الزمن.(٥)

٥- لابـــد للمخطـــط مـــن توفـــير العجلة الضرورية من أجل الوصول إلى الأهداف وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها.

٦- يســـتلزم التخطيط الجيد توافر بنك كاف من المعلومات التى تتميز بالدقة والحداثة.

وفـــى نهاية هذا العرض يمكننا القول بأن التخطيط هو " مرحلة تفكير فى المســـتقبل بقصـــد التعرف على المشكلات والإستعداد لحلها عن طريق الأدوات التالية:

١- تحديد الأهداف. ٢- تحديد السياسات والإجراءات.

٣- تحديد القواعد والطرق. ٤- التنبؤات.

٥- برامج العمل. ٦- الجداول الزمنية.

٧- الموازنات التقديرية.

مبادىء التخطيط للعلاقات العامة:

لكـــى يكون التخطيط مجديا بصفة عامة لابد من أن يلتزم بالمبادىء التالية والتى تشكل الإطار الفكرى لمن يقوم بعملية التخطيط وهى:

١- **التركيز على الهدف المراد تحقيقه:** وهذا يعنى أننا عندما نخطط لشىء يجـــب أن نوجـــه كافة طاقاتنا فى التنبؤ على ذلك الشىء بهدف تحقيقه وعـــدم الانشغال بأمور جانبية لا تأثير أو صلة لها بالهدف الذى نخطط له.

٢- **شـــمولية التخطـــيط:** يجـــب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأســـاليب المـــتعلقة بالهدف الذى نخططله وأن نوفر كافة الإمكانيات الضرورية لذلك دونما نقص .

٣- **أولويـــة وأســـبقية التخطيط فى تنفيذ الهدف:** وهذا يعنى أننا فى سعينا للوصـــول إلـــى غاية أو هدف ما يجب أن نعتمد أولا التخطيط قبل أى وظـــيفة إداريـــة أخـــرى لأنهـــا هى التى تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانيات المؤدية إلى الغاية او الهدف.

٤- **فاعلـــية وكفايـــة التخطيط:** وهذا يعنى أن يكون التخطيط قابلا للتطبيق ويخـــدم الهـــدف بشكل فعال ويغطى كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانيات الضرورية لتحقيق الغاية أو الهدف.

٥- **مـــرونة التخطـــيط:** وهـــذا يعنى أن يكون التصور المستقبلى ذا أطياف واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة فى مواجهة التغيرات المستقبلية من خـــلال بدائـــل محتملة وليس حصر التخطيط فى إطار متحجر لا يستوعب إمكانيات التغيير المستقبلية.

ويضع (سالى ايفرسون) Sallie Everson ثمانية مبادىء لنجاح <u>التخطيط فى العلاقات العامة:</u>

١- أن يســتهدف بالدرجـــة الأولـــى تقديم المنظمة ونشاطها وسياستها إلى الجماهير.

٢- أن يقسم إلى مراحل ترتب حسب أهميتها ويكون لكل مرحلة وقت محدد.

٣- أن يكون معلوما من البداية فئات الجمهور التى ستوجه إليها الخطة.

٤- أن يعتمد على الاتصال المباشر بالجماهير.

٥- أن تختص بوضع الخطة وتنفيذها إدارة العلاقات العامة فى المنظمة.

٦- أن يعهد إلى فرد محدد أو أفراد محددين مسئولية كل مرحلة من مراحل الخطة.

٧- أن يكون هناك توقيت محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة.

٨- أن تكون هناك متابعة فعالة ومستمرة لكل مرحلة من مراحل الخطة.

** **متطلبات التخطيط للعلاقات العامة: -**

- **متطلبات التخطيط بصفة عامة تتمثل أهمها فيما يلى:**

١- التنبؤ الدقيق حتى يمكن وضع افتراضات سليمة.

٢- قبول المنفذين للخطة الموضوعة.

٣- الاختبار الدورى لصحة الافتراضات.

٤- عدم التحيز العام للخطة مع مراعاة إمكانية التخلي عنها عند اللزوم.

٥- مراجعة الخطة بشكل مستمر ومنتظم مع مراعاة إدخال عنصر المرونة لمواجهة أى تغيرات مستقبلية.

هـذا و يرى جورج هاموند George Hammond أحد خبراء العلاقات العامة الأمريكيين أن التخطيط للعلاقات العامة يتطلب:[٦]

١- نظـرة باحـثة إلى الخلف لتحديد العوامل المؤدية إلى الموقف المطروح للدراسة.

٢- نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء التى يجب أخذها فى الاعتبار على ضوء أهداف المنظمة.

٣- نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمنظمة لدراسة المواقف المتشابهة فـى المـنظمات الـتى تمارس نشاطا شبيها بنشاط المنظمة مع دراسة التيارات السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة.

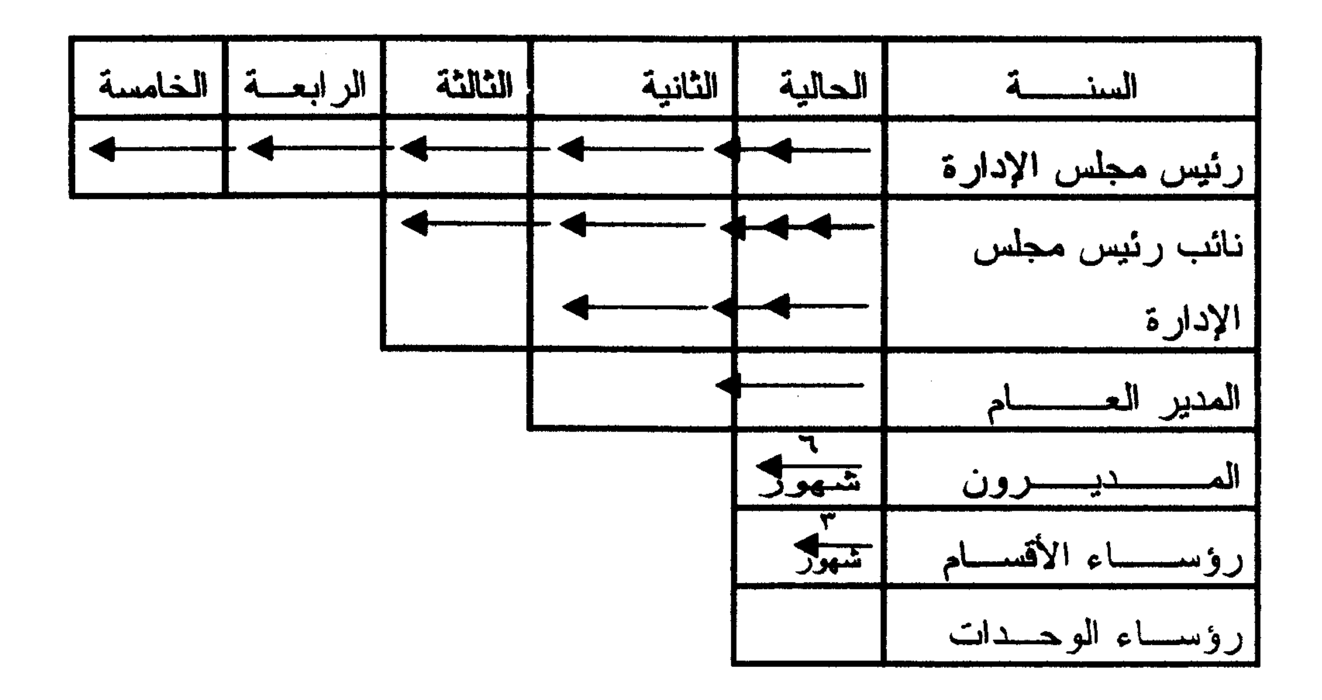
٤- نظـرة طويلـة جدا إلى الأمام حتى يمكن تحديد أهداف المنظمة ووضع البرامج المطلوب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.

نطاق المسئولية من التخطيط:

يـــتحدد نطاق المسئولية عن التخطيط بحسب المستوى الإدارى وذلك على النحو الذى يوضحه **الشكل التالى**:-

المســـتوى الإداري	نطاق مســـئولـــيـــة التخطيط
رئيس مجلس الإدارة	
نائب رئيس مجلس الإدارة	
المدير العام	
المديرون	
رؤساء الأقسام	
رؤساء الوحدات	

ويوضح الشكل التالى نطاق المسئولية الزمنية عن التخطيط:



السنــــــة	الحالية	الثانية	الثالثة	الرابعـــة	الخامسة
رئيس مجلس الإدارة	←	←	←	←	←
نائب رئيس مجلس الإدارة	←	←	←		
	←	←			
المدير العــــــام	←				
المـــــديـــــرون	٦ شهور ←				
رؤســـــاء الأقســـام	٣ شهور ←				
رؤســـاء الوحـــدات					

هــذا ويلاحظ أن المسئولية عن التخطيط تختلف بحسب نوعية التخطيط فبيـــنما يكـــون الرئـــيس مسئولا عن التحديد النوعى العام للأهداف والسياسات والوظـــائف والإجـــراءات وهيكل التنظيم والأفراد وشئون البيئة... بينما يتولى المديـــرون فـــى المســـتويات الإداريـــة التالية فى المرتبة وضع الخطط الكمية والتفصيلية لهذه العوامل... وذلك على النحو الذى يوضحه **الشكل التالى:**

شكل رقم (٥)

خصائص مسئولية التخطيط

العوامل / المستوى الإدارى	**الأهداف السياسات الوظائف الإجراءات هيكل التنظيم الأفراد شئون البيئة**
رئيـــس مجلس الإدارة	تخطيط نوعى / تخطيط كمى
نائب رئيس مجلس الإدارة	
المدير العــــام	
المـــــديـــرون	
رؤســـــاء الأقســـام	
رؤســـاء الوحــــدات	

أبعاد التخطيط :

هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للتخطيط يوضحها الشكل التالى:

شكل رقم (٦) أبعاد التخطيط

البعـــد الزمنـــى

قصير المـــدى من سنة إلـــى ثـــلاث سنوات

طويـــل المـــدى مـــن خمـــس سنوات الـــى عشـــر سنوات

الأبعاد الوظيفية: توجد أنواع متعددة للتخطيط حسب وظائف المنظمة

تخطيـط مـــالى

تخطيط القوى العاملة

تخطيط الإنتاج

تخطيط المبيعـــات

تخطيط البحوث و الدراسات

الأبعاد الإدارية

إدارة عليا

- خطط أكثر تركيز وأشمل نظاما واطول مدى .

إدارة وســطي

- خطــط أكثر فصيلا
- نطاق متوسط
- مـــدى زمنى متوسط .

إدارة إشـــرافية

- خطـــط أكثر لتصـــاقا أضيق طـاقـــا وأقصـــر منا.

وإذا ما نظرنا إلى التخطيط على مستوى إدارة العلاقات العامة فإننا سوف نجده يمر على عدة مستويات هى:

١] المستوى الإستراتيجية :

حيــث تقــوم إدارة العلاقـــات العامة هنا بناء على إنجازاتها وتطلعاتها المستقبلية بوضع خطة للعلاقات الهامة تشتمل **على ما يلي:**

أ- **الأهــداف المــراد تحقــيقها خلال العام** المقبل والتى يجب أن تسهم فى تحقــيق تطلعـــات ومصالح المنظمة الذاتية فمن الواضح أن أكفأ مديرى العلاقـــات العامـــة لا يمكنهم وضع أى خطة إذا لم يكونوا على علم تام بالهدف أو الأهداف المطلوبة

ب-**وسائل وأساليب تطبيق الخطة** كى تكون لدى الإدارة العليا فكرة متكاملة عــن الخطـــة تمهيدا للموافقة عليها مع ملاحظة أن تحديد تلك الوسائل يتطلب **ما يلي:**

١- تحديد الأشخاص الذين توجه إليهم الخطة.

٢- تحديد كيفية الوصول إلى هؤلاء الأشخاص.

٣- تحديد نوع المعلومات المراد توصيلها إليهم.

٤- تحديد الوقت الزمنى المناسب للإتصال بهم.

ج- **التكالــيف:** وهــنا ينــبغى أن يلحق بالخطة كشفا تفصيليا بكل النفقات المتوقعة لتبنى وتنفيذ الخطة.

د- **الســبب:** أى الســبب الذى من أجله توضع خطة العلاقات العامة ومن المناسب أن **يتضمن شرح السبب المعلومات التالية:**

١- خلاصـــة للمعلومـــات المتوافرة عن الموقف الذى يتطلب المعالجة والتدخل من قبل إدارة العلاقات العامة.

٢- تحليل الموقف واختيار البديل الأفضل لمعالجته.

٣- بـــيان موجز يوضح ضرورة العمل المقترح القيام به من قبل إدارة المنظمة لمعالجة الموقف.

٢] المستوى الميداني:

وهنا يتم وضع تصور للنشاطات الخارجية التى ستقوم بها العلاقات العامة لتحقـــيق أهدافهـــا ويكـــون التخطـــيط عند ذلك المستوى على شكل برامج عمل ميدانية.

٣] المستوى الإدارى:

ويتمـــثل التخطيط هنا فى وضع تصور لكافة الأنشطة التى ستقوم بها العلاقات العامة لتحقيق أهدافها الموكلة إليها من قبل الإدارة العليا فى المنظمة.

أهمية التخطيط عن مستوى العلاقات العامة:

يمكنـــنا القـــول بـــأن هناك مجموعة من الفوائد التى تحققها المنظمة من عملية التخطيط فى مجال العلاقات العامة ومن أهم تلك الفوائد ما يلـــــــــى:(٧)

١- توفر الخطة وحدة الهدف والتوجيه للمؤسسة.

٢- توفـــر الخطة المناسبة الحوافز للمستخدمين إذا شعروا باشتراكهم فى وضعها مما يعزز الانتماء ويزيد من الحافز لإنجازها.

٣- توفـــر الخطة إطارا عمليا لصناعة القرار من خلال إدراك أهداف المؤسسة وطرق تحقيقها ورجع الصدى حولها.

٤- يؤدى التخطيط الجيد إلى استخدام ملائم وفقا لموارد المنظمة.

٥- يـــؤدى التنبؤ الدقيق فى الخطة إلى تقليل عناصر المخاطرة والتشكك والتردد فى اتخاذ القرارات.

٦- يـــؤدى إعـــداد الخطـــة إلى أن يقوم المديرون بتفحص مؤسستهم من جميع جوانبها والتنسيق الفعال بين جميع أنشطتها.

٧- تضع الخطة معايير للأداء ومعايير لقياس المؤسسة.

٨- يعزز التخطيط قدرات المؤسسة على المنافسة.

٩- يساعد على تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة فى الوصول إلى الجماهير المستهدفة.

١٠-يساعد على حسن اختيار وسائل الإتصال و الموضوعات والأوقات الملائمة والأساليب الأكثر فاعلية فى التنفيذ.

❖ **الصعوبات التى تواجه القائمين بالعلاقات العامة عند ممارسة العملية التخطيطية [٨] .**

١) صعوبة التنبؤ بدقة عن المستقبل، وخاصة التخطيط طويل الأمد، لأن العلاقات العامة تتعامل مع عناصر غير ملموسة وهى تلمس اتجاهات الأفراد ومعرفة أذواقهم وميولهم ورغباتهم للتصدى لها بقصد التأثير عليها.

٢) أن طبيعة عمل العلاقات العامة طبيعة ديناميكية تعيش فى بيئة متحركة. لذا لابد من ملاحقة الأحداث والتكيف معها ومن ثم قد تبرز مواقف مفاجئة وتغيرات لا يمكن ملاحقتها بالسرعة المطلوبة.

٣) ويساهم الفهم الخاطئ للعلاقات العامة ومجال عملها من قبل بعض الإدارات فى تعقيد عملية التخطيط لها. إذ يصفها البعض بأنها وسائل علاجية تحتاج إليها المؤسسة عند الطوارئ وعند بروز أزمة طارئة ولذا فهم يعتقدون أنه لا حاجة للتخطيط للعلاقات العامة ما دامت المؤسسة لا تحتاج إليها.

٤) عدم حرص الإدارة على إشراك مسئول العلاقات العامة فى أعمال رسم السياسات ووضع البرامج على مستوى المنظمة ككل.

٥) عدم وجود أهداف واضحة متفق عليها لتطبيق برنامج العلاقات العامة.

٦) عدم كفاية الوقت الذى غالبا ما يضيع فى المشاكل اليومية الملحة.

٧) الإحباط وعدم التعاون الذى يواجهه الممارسون فى التنسيق مع الإدارات الأخرى.

❖ **التخطيط والخطة :-**

أوضحنا فيما سبق أن التخطيط هو مرحلة تفكير فى المستقبل بقصد التعرف على المشكلات و الإستعداد لحلها وأن التخطيط هو عملية مستمرة لا تنتهى على الإطلاق والآن نقول بأن الخطة هى أسلوب عمل وهى محصلة العملية التخطيطية وكذلك فالخطة ليست نهائية حيث أن الخطة يتم إعدادها وتجهيزها بحيث تكون مهيأة ومرنة لمقابلة أى تغيرات مستقبلية وهنا يجب التنبيه بان الخطة ليست المنتج النهائى للعملية التخطيطية ولكنها تقرير لفترة فهى خطوة غير نهائية تمثل نتائج التخطيط المستهدف تحقيقها.

وهناك عدة أنواع وتقسيمات لخطط وذلك على النحو التالى:-

[١] حسب المدى الزمنى

(١) الخطة طويلة الأمد :

هى خطة توضع بالأساس لتطبق على مدى زمنى طويل ، فى نهايته يتحقق الهدف المنشود . والواقع عدم وجود تحديد دقيق للمقصود بـ " المدى الطويل " فقد يكون هذا المدى سنتان، أو ثلاث، أو خمس أو خمس وعشرين سنة. وهذا أمر طبيعى إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار حقيقة أن الفترة الزمنية المحددة للخطة تعتمد على عدة **اعتبارات منها:**

أ- طبيعة العمل الذى تمارسه المنشأة.

ب- طبيعة النشاط المتضمن فى الخطة.

ج- طبيعة الإستراتيجيات أو السياسات المنشودة (هجومية دفاعية تنافسية.. إلخ).

د- الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة للشركة.

هـ- طبيعة الظروف التى تمر بها الشركة أو الصناعة.

و- طبيعة السلع والخدمات المقدمة.

(٢) الخطة قصيرة الأمد:

وهـــى خطة تتعلق بأعمال ينبغى انجازها فى المستقبل القريب، والذى قد يكـــون مداه ثلاثة شهور أو ستة أو تسعة كاملة كذلك توضع الخطة قصيرة الأمد لمواجهة المشاكل الطارئة التى يحتمل ألا تستغرق معالجتها ما يزيد عن أسبوع أو شهر مثلا.

والخطـــط قصيرة الأمد تكون فى العادة أكثر إحكاما، كما أن نتائجها تقرب مما كان يتوقع واضعها.

بـــيد أنه مع تزايد الإهتمام بالتخطيط باعتباره الدعامة التى يقوم عليها التقدم فـــى كافـــة مجـــالات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ومع التقدم المستمر فى علم الإحصـــاء وأساليب الحصول على المعلومات، ودخول الحاسوب إلى عالم العمال مـــن أوســـع أبوابـــه، ونضوج أساليب نظم المعلومات الإدارية، بدأت الحكومات ومنشـــآت الأعمـــال تعنى بوضع الخطط ذات المدى الطويل، باعتبار أن الأهداف البعـــيدة تكون بمثابة النور الذى يهدى إلى مسار الطريق، بالرغم من أنها لا تعدو أن تكون آمالا أو تطلعات [٩].

ويوضح الشكل التالى الأبعاد الزمنية والمستوى الإدارى المقابل لكل منها:-

شـــكل رقم (٧)

البعد الزمني للخطة والمستوى الإداري المقابل لها

البعد الزمني	مستوى الإدارة	مســـــمى التخطيط
٥ سنوات	إدارة عليا	تخطيط استراتيجى يهدف إلى الحصول على المعدات الرأسمالية.
٣ سنوات	إدارة وسطى (أعلى)	تخطيط متوسط المدى يهدف إلى توفير العنصـــر البشرى والاحتياجات المالية الأساســـية ووضــــع ملامـــح المنتجات الجديدة.
٢ سنة	إدارة وسطى (أسفل)	تخطــيط تكتـــيكى بهدف توفير النفقات الرأسمالية.
سنة فأقل	إدارة دنيا	تخطــيط تشغيلى بهدف الحصول على المواد الأولية اللازمة للإنتاج.

هـــذا ويلاحـــظ بصـــفة عامـــة أن تحديـــد مـــدى زمـــنى للخطة يحقق الأهداف التاليـــــة:-

١- يساعد وحدات المنظمة على توجيه نشاطها فى ضوء الأهداف النهائية للمنظمة وهذا يتطلب تحديد مسئوليات تنفيذ الخطة.

٢- يشجع على التحديد المبكر للمشاكل.

٣- يفـــرض على الوحدات المختلفة تقديم الخطط الخاصة بها فى الوقت المناسب حتى تتاح الفرص لقسم التخطيط بالمنظمة أن يرد عليها ويقترح أي تعديلات.

٤- يشجع الوحدات المختلفة على تقييم تجارب التخطيط فى الماضي حتى تحسن من طريقة التخطيط فى المستقبل.

[١] حسب درجة التفصيل والارتباط فى الخطة:

أ) خطط متكاملة رأسيا:

حيث يكون هناك ارتباط بين نتائج كل خطة وتلك التى تليها، إذ توضع كل منها لمرحلة محددة من العمل، ويتوقف تنفيذ الخطة التالية على إنجاز الخطة السابقة.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الخطط، خطة التصنيع، وخطة التجميع، وخطة التعبئة، حيث لا يتم التجميع إلا بعد التصنيع، ولا تبدأ التعبئة إلا بعد إتمام التجميع. وهكذا الحال فيما يتصل بخطة الشراء وخطة الإنتاج وخطة التوزيع. ولابد لمثل هذه الخطط من أن يتم وضعها جميعا فى وقت واحد، حتى يتحقق الانسجام بينها ولا يحدث إزدواج بين الأعمال التى تحتويها أى منها، مع ضرورة ضبط البرامج الزمنية لكل خطة حتى لا يضيع الوقت الثمين بين كل مرحلة وأخرى.

ب) خطط متكاملة أفقيا:

ومن أمثلتها خطط البيع والإعلان والترويج والعلاقات العامة والتدريب المستمر والبحوث الفنية، وبحوث التسويق ونظم المعلومات، حيث غالبا ما يبدأ تنفيذ هذه الخطط جميعا فى وقت واحد، لتتلاقى سويا فى وقت محدد، متعاونة فى مسيرتها على إنجاز الهدف النهائى المشترك.

ولابد لكى يحقق التكامل بين الخطط أغراضه المقررة، ومن أن تتجمع تلك الخطط سويا فى خطة رئيسية، تكون كل منها بمثابة خطة فرعية تسعى لهدف جزئى، ومتى تحققت الأهداف الجزئية، فإن الهدف النهائى يكون قد تحقق بطبيعة الحال.مثل العلاقة بين النهر وروافده، إذ لابد للروافد من أن تصب فى النهر

ليـــتجمع المـــاء ويصــــل فى نهاية الأمر إلى ارتفاع يكفى لرى الأرض وهذا هو الهدف الذى ينتهى إليه النهر.

[٣] حسب المستويات الإدارية:

أ) الخطة الاستراتيجية:

وهـــى الـــتى تحدد الصورة التى تريدها إدارة المنظمة خلال المستقبل البعيد وهى تكون من اختصاص الإدارة العليا.

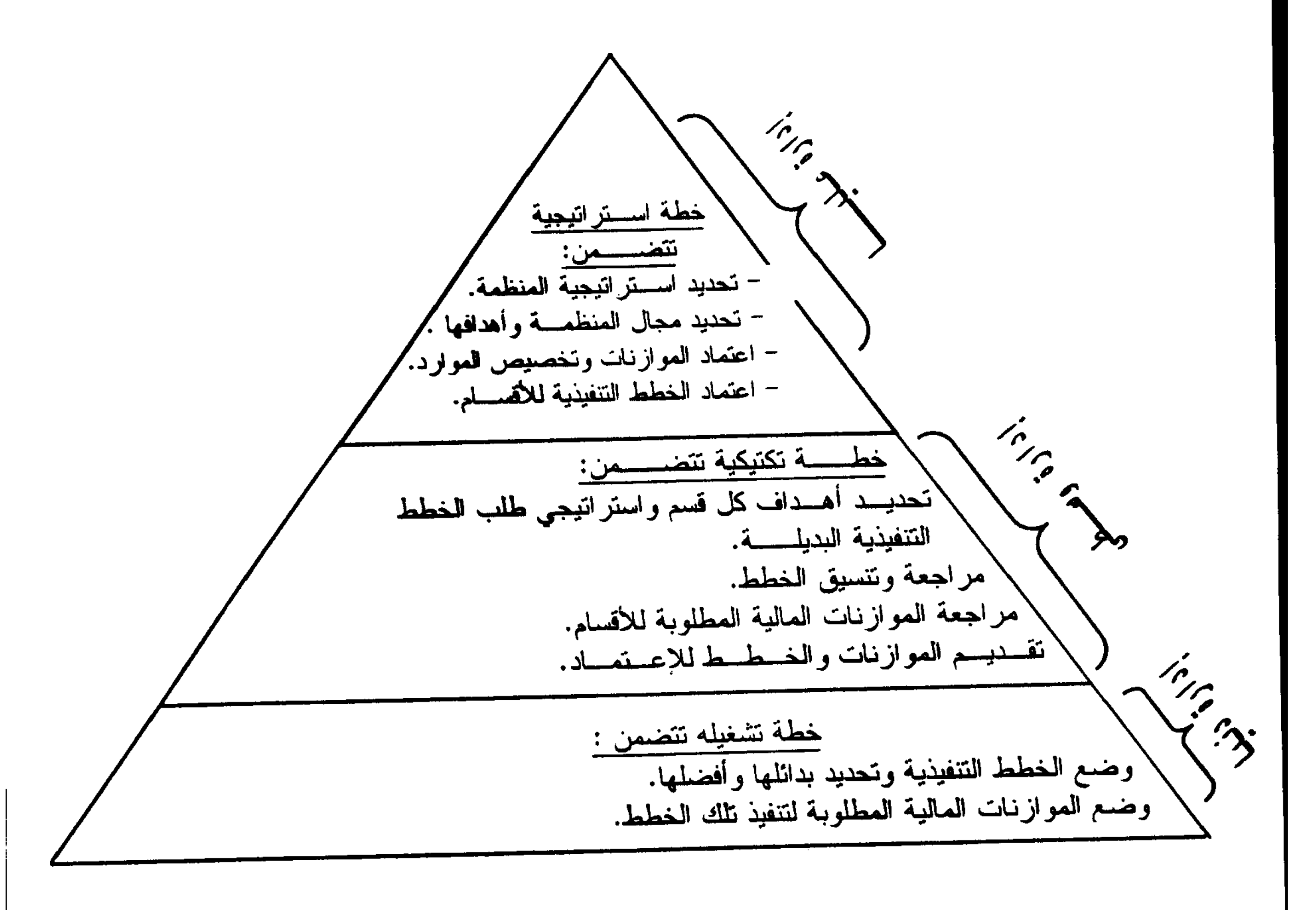
ب) الخطة التكتيكية:

وهـــى توضـــع فـــى ضوء الخطة الاستراتيجية وذلك على مستوى الإدارة الوسطى وهى تشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالتسويق والانتاج والتمويل.

جـ) الخطة التشغيلية:

وهى توضع فى ضوء الخطة التكتيكية وذلك على مستوى الإدارة الدنيا حيث تتضـــمن تلك الخطة كافة التفاصيل الدقيقة اللازمة لأداء الأعمال اليومية وعادة ما يشـــتمل هذا النوع من الخطط على معايير أداء وأرقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج السريعة للأعمال. ويوضح الشكل التالى ما سبق ذكره.

شكل رقم (٨)
أنواع الخطط حسب المستويات الإدارية



[٤] حسب درجة التكرار:

أ) خطط متكررة الاستعمال " ثابتة "

وهـذه الخطـط يـتكرر استعمالها لأنها تركز على ظروف تنظيمية يتكرر حدوثها.

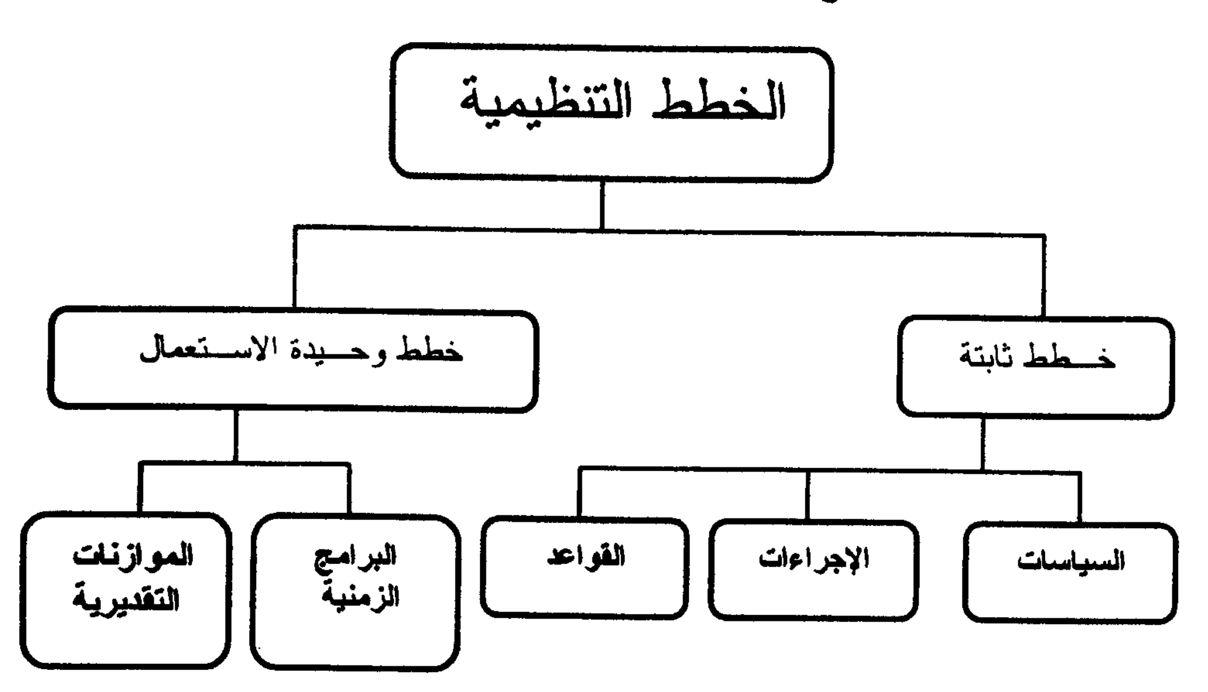
ب) خطط وحيدة الاستعمال " غير متكررة "

وهـذه الخطط تعمل مرة واحدة فقط أو عدة مرات وذلك نظرا لكونها تصلح لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره فى الفصل.

هـذا ويوضـح الشكل التالى التقسيمات المختلفة للخطط المتكررة والخطط وحيدة الاستعمال.

شكل رقم (٩)

أنواع الخطط المتكررة والخطط وحيدة الاستعمال



الهيكل التنظيمي للخطـــة (١٠):

إذا كـــان جـــزء أساسيا من التخطيط هو توزيع المسئوليات الخاصة بإعداد الخطة فإن هذا التوزيع لابد أن يأخذ الشكل الهرمي وذلك على النحو التالـــي:

١- تتولى الأقسام المختلفة إعداد خطط الخمس سنوات والخطط السنوية.

٢- يتولى قسم التخطيط تجميع خطط الأقسام المختلفة والتحقق من تجانسها.

٣- تعـــرض النـــتائج علـــى لجنة عليا مكونة من رجال الإدارة العليا مهمتها الفصل فى أى تناقضات بين أهداف الأقسام المختلفة.

٤- تعد اللجنة توصياتها بعد استشارة الأقسام المختلفة وتعطى هذه التوصيات إلى قسم التخطيط.

٥- يـــتولى قســـم التخطيط إعداد الصورة النهائية لخطة العرض على اللجنة العليا للموافقة عليها.

٦- توزيع الخطة النهائية على جميع الأقسام لتنفيذها.

خصائص الخطة الناجحة (١١)

يمكنـــنا أن نشـــير إلـــى أن نجاح الخطة يعتمد على عناصر كثيرة مرتبطة بطبـــيعة المؤسســـة وأهدافهـــا وإمكانـــياتها وبيئتها وإدارتها وأسلوب عملها وهنا سنحاول أن نبرز خصائص الخطة الناجحة:

١- أن تكـــون الخطـــة واضـــحة وأهدافها محددة تماما وتكون تفصيلية فى عناصرها بحيث يمكن تطبيقها.

٢- أن تكـــون الخطـــة بســـيطة وشاملة بحيث يمكن للمستخدمين استيعابها وإدراك أهمية تنفيذها ويستطيعون تحويلها إلى أعمال.

٣- أن تكون الخطة متوازنة بحيث تراعى الإمكانيات البشرية والمادية التى يمكن توظيفها لتنفيذ الخطة فى المؤسسة.

٤- أن تكـــون الخطـــة مـــرنة بحيـــث يمكن تعديلها أو تطويرها بناء على الظروف المتغيرة التى يمكن أن تجابه تنفيذها.

٥- أن تتقيد الخطة بوقت محدد يكون كافيا لتحقيق الأهداف.

٦- أن تكون الخطة متضمنة مشاركة أكبر عدد ممكن من المستخدمين فيها ليعزز ذلك الولاء والالتزام بها.

٧- أن تتسم الخطة بالوحدة التى تتمثل بمشاركة الأقسام والإدارات المختلفة فى المؤسسة فيها.

٨- أن تراعى الخطة القيود الخارجية التى يمكن أن تجابهها.

٩- أن يكون للخطة مجموعة بدائل لمواجهة الظروف المستجدة.

خطوات إعداد الخطة للعلاقات العامة :

إن إعداد خطة للعلاقات العامة يحتاج إلى خبرة واسعة ومهارة فى التحليل بالإضـــافة إلـــى الإلمـــام بأهداف المنظمة وفئات جماهيرها وإجمالا فإن برنامج العلاقات العامة يتضمن الخطوات التالية:

أ) تقـــييم الوضع الحالـــى:

وسوف نتناول هذه النقطة من محورين **أساسيين هما**[١٢]:

١- دراسة **المؤسسة** دراسة **وافية** :-

حيـــث أن أول خطوة فى أى برنامج من برامج العلاقات العامة هى دراسة المؤسسة التى سنقوم بتعريفها للجمهور ونعنى بدراسة المؤسسة

أن يـــتعرف القائميـــن بأعمال العلاقات العامة على نظام المؤسسة الداخلى وكـــيف نشـــأت وكيف تطورت والسلع والخدمات التى تنتجها وإمكانياتها المادية ومواطـــن الضـــعف لتـــلافاها والقوة لنستفيد منها وباختصار فإن نتائج الدراسة التحليلـــية للموقف الحالى للمؤسسة مع بيان العوامل المؤثرة فيه هى التى تساعد المخطـــط على تحديد أهداف وسياسة العلاقات العامة وتحديد الموازنة المطلوبة

لتنفيذ الخطة والوقت اللازم للتنفيذ.

٢- التعرف على المشكلة:

يقضى المنطق بأن نقوم بوصف المشكلة وتعرفها قبل أن نبدأ فى رسم برنامج لهـا وليسـت هـذه بمهمة سهلة إنما تتطلب دراية وخبرة ليست بالعلاقـات العامـة والعلوم الإجتماعية الأخرى ولكن أيضا بنظام المؤسسة التى تقوم برسم برنامج من أجلها.

ب) تحديد الأهداف:-

يتمـثل الغـرض مـن تحديد الأهداف فى أنها الأساس اللازم لتقدير الإمكانـيات والموارد البشرية والمادية والفنية المطلوبة وأيضا المدة الزمنية اللازمة للتنفيذ.

وفى اعتقادنا أنه مهما تفرعت الأهداف فإن منبعها يبقى من المصدرين التاليين: (١)

١) **تعـريف الجمهور بنشاطات و منجزات المنظمة** أو الوزارة أو المصلحة أو الشـركة أو الجامعة أو المؤسسات الأخرى كالمستشفيات ومديريات الأمـن وقـيادات القوات المسلحة، والواقع أن الإدارة تسعى لكسب تأييد الجمهـور، وعلى نسبة نجاحها من إقناع الجمهور وإرضائه تتوقف قوة تأييده لأهدافها ونشاطاتها وحفظها.

٢) **توعية وتثقيف الجمهور**(١٣): ومن أهداف برنامج العلاقات العامة توعية وتثقيف المواطنين بما يتفق مع المصلحة العامة.

٣) **تحديـد الجمهور المستهدف** : يخطط برنامج العلاقات العامة لكي يؤثر في جمهور معين.

ويكسـب ثقته وتأييده، ويقضى الأمر أن يحدد هذا الجمهور تحديدا واضحا لـيس مـن الناحـية الجغرافـية فحسب بل من الناحية الاقتصادية والاجتماعية

والفكــرية ويســاعد هذا التحديد في اختيار الرسالة الإخبارية المناسبة للمستوي الثقافي والفكري للجمهور الموجة إلية لكي يفهمها وفي دراساتنا للجمهور نراعي مسائل ستة هي:-

١- التوزيع الجغرافي. ٢- الجنس.
٣- فئات السن المختلفة. ٤- الطبقة الاجتماعية والاقتصادية.
٥- المهنة. ٦- الاتجاهات الذهنية.

هذا وبالإضافة إلي العناصر الستة فإنه يقتضى الانتباه إلى أن هناك الكثير مــن الجماهــير الــتى قد تتعارض مصالحها وذلك كمصالح جمهور المساهمين والموظفيــن والعمــلاء لذا فإنه ينبغى مراعاة الأمور التالية عند تحديد الجمهور وطبيعته [١٤]

١) لمــا كــان من المألوف أن تتضارب مصالح الجماهير فمن الطبيعي أن تسعي الإدارة إلي إجراء التوازن بين المصالح أما كيف ينبغي أن يكون هذا التوازن بين المصالح المتضاربة فذلك يتوقف علي الظروف المتعلقة بكل حالة علي حدة.
٢) أن قوام هذه الجماهير بشرا ويجري علي أعضائها ما يجري علي البشر عموما من حيث اختلاف الأفكار والانفعالات والعواطف والتقلب.
٣) ينبغــي الأخــذ بعين الاعتبار الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية السائدة بين الرأي العام مما يؤثر فى القرارات الحكومية وأساليب الحياة المألوفة والمعــتقدات وردود الفعل إزاء المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تختلف من وقت للآخر ومن منطقة جغرافية لأخرى
٤) ومــن المشــكلات التي يواجهها الإعلامي تعرضه للانفعال وهو يحاول التغلــب علــي مــا لدي العميل من كرة طبيعي للسياسات طويلة الأجل لتحقــيق الأهداف البعيدة التي تتميز بوجود أهداف ثانوية بطول الطريق

تـــتحقق وفقـــا لـــنظام رتيـــب نتـــيجة لتنفـــيذ خطـــة متكاملة مرسومة بعناية.(فالطبيعة البشرية قد لا يكون لديها نفس طويل في هذا المجال).

٥) لعـــامل الوقت أحيانا أثر كبير في هذا المجال. فقد يتعين علي الإعلامي تبســـيط الأهداف المباشرة ويرجع ذلك إلي أن درجة استيعاب الجمهور للأفكار تتفاوت تفاوتا مباشرا متي كانت الآراء إليه معقدة ومنوعة.

هـــذا وقد تكون عملية تحديد الجماهير سهلة فيما إذا كانت الجماهير مميزة ومحصـــورة فـــى قوائـــم لدى المؤسسة. كجمهور العمال مثلا أو جمهور حملة الأسهم أو المتعهدين أو الموردين. كما قد تكون هذه العملية على درجة كبيرة من الصعوبة فى حالة انتشار جمهور المؤسسة على رقعة جغرافية واسعة قد تتجاوز المديـــنة أو المحافظـــة أو الإقلـــيم لتشـــمل الدولة بكاملها أو تتعداها إلى الدول الأخرى.

ولمـــا كانـــت العلاقـــات العامة تستهدف الوصول الى هذه الجماهير، رغم الصـــعوبات التى تكتنف هذه العملية، ومن أجل التأثير فيها وكسب ثقتها وتأييدها لهـــا، فقـــد أصـــبح ضروريا أن تتوافر لدى إدارات العلاقات العامة المعلومات الكافـــية عن خصائص هذه الجماهير بفئاتها المتعددة، والصفات المشتركة بينها، واتجاهاتها وعاداتها. وذلك كى تستطيع أن تقوم بإعداد برامجها الفعالة بما يتفق مـــع القـــيم والاتجاهـــات والعـــادات لدى هذه الجماهير، وبما يؤدى الى تحقيق المصلحة المشتركة للمؤسسة من جهة وللجماهير من جهة أخرى.

وبمـــا أن فـــئات الجماهـــير تتغـــير باستمرار، إذ أن طفل اليوم هو رجل المستقبل، لذلك يجب أن تكون عملية تحديد الجماهير عملية دائمة ومستمرة لكى تستطيع المؤسسة الوصول الى جمهورها.

٤) تحديد ميزانية البرنامج :

تعـــددت تعاريف الموازنة التقديرية بتعدد وجهات نظر الكتاب فالبعض قد عـــرفها على أنها " **خطة تفصيلية مقدما الأعمال المرغوب تنفيذها وتوزيع هذه الخطة على جميع المسئولين حتى تكون مرشدا لهم فى تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء**"[١٥]

والبعض الآخر قد نظر الى الموازنة على أنها" أسلوب تحديد توازن النشاط الجارى والنمو فى النشاط الإستثمارى لفترة مالية مقبلة معبرا عنه بصورة عينية ومالية ونقدية وباعتبارها معيارا يتم على أساسه قياس ورقابة الأداء "[١٦].

كمـــا تعرف الموازنة أيضا على أنها وسيلة لتحقيق التوازن العينى والمالى والـــنقدى فـــى الوحـــدة الاقتصادية لفترة أو فترات قصيرة الأجل أو طويلة فى المستقبل وتستخدم لأغراض التخطيط والرقابة [١٧]

هذا ولقد حاول فريق من الكتاب التفرقة بين الموازنة التقديرية والخطة فهم يعرفون الموازنة بأنها تعبير مالى لخطة معينة وطبقا لهذا التعريف فإن إجراءات الموازنة التقديرية ستكون متعلقة بتنفيذ الخطة وبالرقابة على هذا التنفيذ [١٨].

ومـــن الملاحـــظ أن معظم التعاريف التى أعطيت للموازنة التقديرية تدور حول عدة نقاط يمكن اعتبارها خصائص للموازنة وهذه النقاط هـــى [١٩]:-

١- أن الموازنة تعتبر بمثابة تنبؤ مستقبلى لأهداف المنظمة.

٢- إن الموازنـــة تعتـــبر أداة للتعبير عن السياسات التى تزمع الإدارة العليا تنفيذها.

٣- إن تنفـــيذ الأهداف أو السياسات يتطلب وضع خطة للعمل تتضمن نشاطا مستقبليا مترجما فى صورة كمية أو قيمة.

٤- إن هذا النشاط محدد تنفيذه خلال فترة معينة فى المستقبل.

ومن كل ما سبق يمكننا استخلاص أن الموازنة التقديرية لا تخرج عن كونها " ترجمة مادية لأهداف وسياسات المنظمة و حيث تعرض مجموعة التوقعات الخاصة بالنشاط المستقبلي فى شكل كمى ومن ثم يتم تحديد الأعمال المستقبلية التى يجب أن تقوم بها إدارة المنظمة [٢٠]

الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية:

تتمثل الأهداف العامة من إعداد تلك الموازنات فيما يلى:

١- تساهم فى تحديد الأهداف المطلوبة من كل قسم وذلك بشكل كمى محدد وواضح.

٢- يستدعى إعداد تلك الموازنات التنبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على احتمالات وجود أى تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها [٢١].

٣- يؤدى إعداد تلك الموازنات الى تحديد المسئوليات الملقاة على عاتق العاملين بالإدارات المختلفة ودور كل منهم فى تحقيق أهدافها[٢٢]

٤- يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالمنظمة بما يؤدى فى النهاية الى تمكين الإدازات المختلفة من تنسيق أنشتطها مع بعضها البعض.

٥- يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين فى توفير ما تحتاج إليه من بيانات بما يسهم فى النهاية فى زيادة شعورهم بالمسئولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

٦- تساهم تلك الموازنات فى تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلا ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء.

٧- تعتبر تلك الموازنات أحد الوسائل المهمة التى تستخدم فى تقويم كفاءة مختلف الإدارات فى تنفيذ المهام المطلوبة منها.

متطلبات تطبيق الموازنة التقديرية:

١- إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق تلك الموازنات مع الدعم المستمر لهذا النظام.

٢- وجود تنظيمات إدارية قائمة على أسس علمية محددة فيها بدقة ووضوح اختصاصات جميع العاملين بالمنظمة.

٣- وجود نظام فعال وقوى للاتصالات قادر على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لإعداد الموازنات.

٤- أن تكون فوائد تطبيق نظام الموازنات أعلى من تكاليفه.

٥- توفير درجة عالية من الحرية لمختلف الإدارات تمكنها من مواجهة التغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية والخارجية التى تعمل فيها.

٦- متابعة تنفيذ الموازنة وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومسبباتها (٢٣).

الفترة الزمنية التى تغطيها الموازنة:

لا توجد قواعد معينة تحدد الفترة الزمنية التى توضع عنها الموازنة ولكننا نستطيع أن نميز الأنواع التالية من الموازنات التقديرية بحسب طول الفترة الزمنية.

١- الموازنة التخطيطية قصيرة الأجل:

وهى تلك الموازنة التى تعطى فترة زمنية تتراوح ما بين ثلاثة أشهر الى سنة كاملة وتتميز تلك الموازنات بأن إمكانية تحقيق الأهداف المحددة فيها يكون كبير جدا وذلك لضآلة احتمال تغير الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

٢- الموازنة التخطيطية المستمرة:

ويطلق عليها أحيانا اسم الموازنة المتحركة حيث يتم إعداد تلك الموازنة لفترة سنة على أن يضاف إليها شهر جديد عن كل شهر ينتهى فمثلا إذا تم إعداد

موازنة تخطيطية للعلاقات العامة لعام ٢٠٠١ فبعد انتهاء شهر يناير لعام ٢٠٠١ يضاف شهر يناير لعام ٢٠٠٢وهكذا بحيث تصبح الموازنة موازنة مستمرة [٢٤].

هذا ويلاحظ أن تحديد الفترة الزمنية لموازنة يتأثر بالعوامل التـــاليـــة:

١) مدى توافر ودقة البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الموازنة.

٢) مـــدى انتظام أو موسمية النشاط حيث أنه إذا كان النشاط الموسمى فلن يكون هناك داعى لإعداد موازنة عن الأشهر الباقية من السنة أى أنه إذا كـــان الطلـــب على المنتوج قاصرا على فصل الشتاء فليس هناك داعى لإعداد موازنة لفصل الصيف وهكذا.

٣) مـــدى ســـهولة أو صـــعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة فى البيئة الداخلية والخارجـــية حيث أنه كلما كانت عملية التنبؤ صعبة ومعقدة أدى ومعقدة أدى ذلك الى قصر الفترة التى تغطيها الموازنة والعكس صحيح [٢٥]

٤) مـــدى طول او قصر الدورة الإنتاجية فإذا كانت الدورة الإنتاجية قصيرة تصبح الفترة التى تعطيها الموازنة قصيرة والعكس صحيح.

أنواع الموازنات التقديرية :-

تنقســـم الموازنـــات التقديرية الى عدة أنواع بحسب الزوايا التى يتم النظر إليها وذلك على النحو التالى:

١- من ناحية المجال الذى تغطيه الموازنة التقديرية:

أ- موازنات تشغيليه وهى تغطى الأعمال العادية للمشروع.

ب-موازنـــات رأســـمالية وهـــى تغطى كافة جوانب الانفاق الاستثمارى المزمع القيام به.

٢- من ناحية الفترة الزمنية التى تعطيها الموزانة التقديرية.

أ- موازنات طويلة الأجل تغطى فترة زمنية من سنة فأكثر.

ب-موازنات طويلة الأجل تغطى فترة زمنية من سنة فأكثر.

٣- من ناحية درجة التفاصيل التى تشملها الموازنة التقديرية:

أ- برامج الخطط الرئيسية التى تنوى المنشأة القيام بها.

ب- موازنات المسئولية التى تحدد المسئولين عن تنفيذ الخطط.

٤- من ناحية المرونة:

أ- الموازنة التقديرية الثابتة والخاصة بحجم إنتاج واحد.

ب- الموازنة التقديرية المرنة وهى: التى تعد أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط.

هذا ويوضح الجدول التالى ملخصا لأنواع الموازنات التقديرية:

جدول رقم (١) أنواع الموازنات التقديرية

أساس التقييم	المفهوم
من ناحية المجالى الذى تغطية التقديرية	أ- موازنات تشغيليه تغطى الأعمال العديدة للمشروع. ب- موازنات رأس مالية تختص بالإنفاق الاستثماري.
من ناحية الفترة الزمنية التى تغطيها الموازنة التقديرية	أ- موازنات قصيرة الأجل تغطى فترة سنة تقريبا. ب- موازنات طويلة الأجل تغطى فترة أطول من سنة.
من ناحية درجة التفصيل فى الموازنة	أ- برامج المسئولين تحدد الخطط الرئيسية التى تنوى المنشأة القيام بها. ب- موازنات المسئولين تتحدد المسئولية عن التنفيذ.
من ناحية المرونة	أ- موازنة تقديرية ثابتة تبنى على حجم إنتاج واحد. ب- موازنات تقديرية مرنة تعنى على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط.

هذا ويلاحظ أن إعداد الموازنات التقديرية ينطوى لأول مرة على صعوبات حقيقية ولكن استمرار إعداد الموازنات فيما بعد سيكون سهلا نسبيا نظرا لأن الموازنات السابقة تعد من الاعتبارات الإرشادية الممتازة.

طرق إعداد الموازنة التقديرية للعلاقات العامة [٢٦]

هناك العديد من الطرق التى يمكن إتباعها عند إعداد الموازنة التقديرية للعلاقات العامة نذكر منها ما يلى:

١- طريقة التحديد العشوائى:

وفيها يتم قياس المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ خطة العلاقات العامة، وبالتالى برامجها الفرعية، بشكل عشوائى ودون الاعتماد على أية أسس أو قواعد فيما عدا خبرة المختصين ومدى قناعة الإدارة العليا بأهمية العلاقات العامة.

٢- طريقة الاعتماد على حجم الإنفاق السابق:

يتم تحديد حجم الإنفاق المحتمل اعتمادا على مؤشرات الإنفاق فى السنوات السابقة. فقد تكون المخصصات للموازنة القادمة مساوية لما تم إنفاقه فى السنة السابقة، أو قد تكون ميزانية العلاقات العامة مساوية لمتوسط ما تم إنفاقه فى السنوات الخمس او الثلاث السابقة. أو قد يعتمد أى من الأساسين (حجم الإنفاق فى السنة السابقة أو متوسط الإنفاق للسنوات الماضية) مضافا إليه نسبة مئوية منه، كأن تكون ٥% أو ١٠ % على أساس ما هو متوقع من زيادة فى أنشطة العلاقات العامة أو ما هو متوقع من زيادة فى الأسعار أو الأجور.

ويشوب استخدام هذا المعيار الكثير من احتمالات الخطأ فى إمكانية وضع ميزانية تقديرية على أسس موضوعية سليمة وذلك للإعتبارات التالية:

أ- الاختلاف النسبى المحتمل فى الظروف الخاصة بالعام المقبل من الأعوام السابقة وهو ما ينعكس على طبيعة جهود العلاقات العامة وبالتالى على حجم الميزانية التقديرية.

ب- مدى التركيز على نشاطات معينة فى مجال العلاقات العامة خلال الأعوام السابقة وتأثير ذلك على هيكل نشاطات العلاقات العامة فى العام القادم.

ج- احتمال استحداث برامج ونشاطات جديدة لم تكن موجودة أساس فى الأعوام السابقة.

د- احتمال تأثير ميزانيات الأعوام السابقة - سواء بالزيادة أو بالنقص - ببعض العوامل الخارجية عن إرادة العلاقات العامة كاختلاف وجهات نظر الإدارة العليا فيما يتعلق بنشاطات العلاقات العامة، أو التأثير الخارجى على نشاطات العلاقات العامة، أو زيادة أو نقص أو إسناد أعمال إضافية إليها أو سلب بعض اختصاصاتها الوظيفية، أو زيادة أو نقص بعض المتغيرات الأساسية المؤثرة فى نشاطات العلاقات العامة، مما يجعل لكل ميزانية سنوية ظروفها وعواملها الخاصة المؤثرة فيها والتى قد لا تنطبق فى العديد من الحالات على الميزانيات السنوية الأخرى.

هـ-هذا فضلا عن أن التقيد بميزانيات الأعوام السابقة يضع المسئول عن وضع الميزانية التقديرية فى إطار محدود بدور فيه دون إمكانية الخروج منه الى إطار أكثر شمولا واتساعا، وهو ما يتنافى مع طبيعة النشاط الحركى المتغير للعلاقات العامة.

٣- **طريقة الاعتماد على نسبة مئوية من قيمة المبيعات:**

فى هذه الطريقة يتم رصد الاعتمادات المالية وتحديدها بعلاقة نسبية من قيمة المبيعات المحتملة. فكلما زادت المبيعات كلما أدى ذلك إلى زيادة المخصصات المالية التى يمكن لإدارة العلاقات العامة التصرف بها. وقد تكون هذه الطريقة سهلة التطبيق، لكن الميزانية تتذبذب طردا مع تذبذب المبيعات زيادة ونقصانا. وهذا ما قد يؤثر
على تنفيذ العلاقات العامة فى السنوات أو الفترات التى تنخفض فيها المبيعات لسبب أو لآخر.

٤- طريقة الاعتماد على نسبة مئوية من صافى الربح:

فـــى هـــذه الطـــريقة يكون الأساس الذى تعتمده الإدارة فى تحديد موازنة العلاقـــات العامة للعام القادم هو مقدار الربح المتحقق فى السنة السابقة. وأيضا يمكـــن القـــول بأنها طريقة سهلة، ولكنها تقوم على أساس من الافتراضات بان إيـــرادات وتكالـــيف السنة القادمة سوف تكون مساوية لإيرادات وتكاليف السنة الحالية. هذا بالإضافة الى أن حصيلة التقدير اعتمادا على النسبة المئوية قد تتغير من سنة الى أخرى وتبعا لتغير مبلغ صافى الربح.

٥- الطريقة الموضوعية:

تقوم هذه الطريقة على أساس موضوعي يتمثل فى تحديد الأنشطة المتوقعة للعلاقات العامة خلال السنة القادمة على ضوء الأهداف المحددة بشكل مسبق، ثم يتم تقدير تكلفة كل نشاط من هذه الأنشطة مع الأخذ بالاعتبار التغيرات المحتملة فـــى أســـعار المستلزمات والأجور للعنصر البشرى ولوسائل الاتصال المحددة. وبذلك يتم التوصل الى تحديد ميزانية العلاقات العامة التى تشمل التكلفة التقديرية لكافة الأنشطة فى السنة القادمة.

هـــذا ويلاحـــظ أن هـــناك مجموعة بين العوامل المفيدة لوضع الميزانية التقديرية للعلاقات العامة ويتمثل أهمها فيما يلى (٢٧)

١- الميزانية العامة للمنشاة.

٢- الميزانية العامة للدولة.

٣- مدى مساهمة الشركات التابعة للمؤسسات فى ميزانية العلاقات العامة.

٤- القرارات المتعلقة بتخفيض ميزانيات العلاقات العامة والاعلان على مستوى الدولة.

٥- اتجـــاه عـــدد كبـــير من المنشآت الى الاستبصار بميزانيات الأعوام السابقة والمنصـــرف الفعلـــى مـــنها على كل نشاط من نشاطات العلاقات العامة، واتخاذها كمعيار أساسي فى تحديد الميزانية التقديرية للعام المقبل.

٥) تحديد الرسالة الإخبارية [٢٨]

نعــنى بالرسالة الإخبارية: المعلومات التى يريد البرنامج أن يوصلها للجمهور، وإذا كنا قد سلكنا الطريق الذى حددناه فإن تحديد الرسالة الإخبارية لن يكــون صــعبا، بــل سينبثق من هذه الخطوات، فقد بدأنا بدراسة المنشأة دراسة وافــية، ثــم قمــنا بالــتعرف على المشكلة وتحديد الغرض من البرنامج الذى سنرســمه، وتــبع ذلك تحديد الجمهور وتحليله شاملا، ويساعد هذا كله فى رسم وتحديد السياسة الاخبارية للبرنامج وتبدأ هذه السياسة بذكر الغرض من البرنامج ووصــف الجمهــور الذى يراد الوصول إليه وصفا دقيقا، والطرق التى يراد أن يســلكها ثــم النقط التى يجب أن تشتمل عليها الرسالة الإخبارية، والجو النفسى الذى يجب أن تخلقه وليس معنى تحديد الرسالة الإخبارية أن يستمر تكرارها مرة بعــد أخرى، بل معناه أن يوحد الاتجاه حتى لا تتفرق الجهود وحتى يستفاد من الأثــر المجمــع للــبرنامج، ومتى رسمت الخطوط العريضة للسياسة الإخبارية وحددت أمكن ترجمتها وإخراجها بصور شتى.

٦) إختيار وسيلة الاتصال:

الغــرض مــن الاختيار هو الوصول الى أكبر عدد من الجمهور المناسب بأقل التكاليف.

وهــناك عوامــل كثــيرة تؤثر فى عملية الاختيار، فقد لا تكفى الميزانية المحددة لاستمرار البرنامج طول السنة مما يحدو بالمخطط الى تركيز جهوده فى عدد قليل من وسائل النشر أو قصر البرنامج على فترة معينة من السنة.

هــذا ويوضح الجدول التالى مدى تأثر وسيلة الاتصال بالهدف المباشر لبرنامج العلاقات العامة [٢٩]

جدول رقم (٢)

أثر الهدف المباشر لبرنامج العلاقات العامة

على وسيلة الاتصال المستخدمة

وسيلة الاتصال	الهدف المباشر [٣٠]
١- رسالة إخبارية الى الصحف المحلية.	- إزالة أى قلق يتعلق بتأثر المجتمع المحلى اقتصاديا نتيجة عملية التطوير.
٢- رسالة إخبارية الى الصحف القومية.	- خلق نوع من التأكد العام أن التصرف يخدم المصلحة القومية الى جانب المصالح الخاصة.
٣- خطاب خاص الى المساهمين	- طمأنة وتأكيد ثقة المستثمرين فى استقرار الشركة ونموها.
٤- مقالات فى المجالات الخاصة عن اكتشاف المادة الجديدة.	- التركيز على عناصر الأمان والجودة لفئات معينة من الجمهور العام لبناء نوع من القيادة للمنتج الجديد فى هذا المجال.
٥- لجنة متخصصة بالمشروع بالشركة.	- التعامل مع أى مصاعب يقابلها العاملون نتيجة التغير والتحويل.
٦- كتيب عن المادة الجديدة.	- طمأنة الجنود وأسرهم ومعلميهم الباقين والطلاب والآخرين الذين قد تكون لديهم استفسارات.
٧- زيارة المسئولين العسكريين للمصنع.	- الإطلاع على التقدم فى عملية التحويل وأن هذه الأنشطة تتفق مع المجهودات العسكرية الأخرى.
٨- لقاء مفتوح (معرض) عند إتمام التحويل.	- شرح وبيان الفوائد للمجتمع المحلى وتأكيد الترابط بين الشركة والمجتمع.

وسيلة الاتصال	الهدف المباشر [٣٠]
٩- عروض عامة للمنتج النهائي الجديد.	- إظهار الدليل على جوانب الأمان والجودة فى المنتج.

٧) تنفيذ البرامج [٣١]

إن تصميم البرنامج يبقى حبر على ورق إذا لم يتم تنفيذه. كذلك مباشرة التنفيذ بدون خطة مبرمجة قد تؤدى الى نتائج أسوأ بكثير مما يتوقع، ولذلك لابد من برمجة عملية التنفيذ بعناية ودقة كبيرة، وهذا يشمل:

١- تصميم جدول زمني يشمل كافة الموضوعات والمواد التى يتضمنها البرنامج موزعة توزيعا زمنيا يشبه تدفق سير العمل.

٢- تغطية الجدول الزمنى بجداول أخرى موازية بهدف تحديد من سيقوم بعملية التنفيذ وما هى الوسائل والأساليب التى سيتم استعمالها.

٣- تنظيم أسلوب المتابعة الذى يتم تصميمه بما يضمن مصلحة عمليات التنفيذ وتكون مهمة المتابعة معنية بالدرجة الأساسية بما يلى:

أ- البحث عن مدى تحقيق برنامج العلاقات العامة لأهدافه المنشودة.

ب- البحث عن مدى تأييد الإدارة العليا للمنظمة لبرنامج العلاقات العامة وتوفيرها لمتطلباته البشرية والمادية.

ج- البحث عن مدى تعاون إدارات وأقسام المنظمة مع إدارات العلاقات العامة وتأييدها لما تضعه من برامج.

د- البحث عن مدى التزام البرنامج بالأسس العلمية للعلاقات العامة وعدم النظر إليه باعتباره مجرد برنامج للدعاية.

ه- البحث عن مدى نجاح الموضوعات الاعلامية فى التأثير على فئات جماهيرية خاصة.

و- البحث عن مدى نجاح وسائل الإعلام المستخدم فى التأثير على آراء وأفكار واتجاهات فئات جماهيرية خاصة ونجاحها فى توصيل الرسالة الإعلامية كاملة الى الجمهور المقصود.

ز- البحث فيما إذا كانت هناك لأية تعديلات أو تغييرات فى بعض مفردات أو موضوعات أو أساليب البرنامج وما هى المقترحات بخصوص ذلك.

تقييم عمليات تنفيذ البرنامج:

إن عمليات التقييم لبرنامج العلاقات العامة ضرورية كأى عملية أخرى تجرى لقياس النشاطات المختلفة. وهناك عدة اعتبارات يجب أن تعلم بها الإدارة قبل إعادة النظر فى الترتيبات الواجبة لإجراءات التخطيط لبرنامج العلاقات العامة الجديدة إذ تود الإدارة معرفة النتائج عند إقدامها على وضع البرنامج الجديد.

والسؤال المنطقى يجب أن يدور حول موضوع تحقيق الأهداف للمنظمة، فإذا تحققت غالبيتها ستكون نتائج التقييم إيجابية ويستعمل التنظيم على تصحيح جوانب الضعف بعد اكتشافها، وإذا كانت النتائج سلبية فهذا أيضا يدعو التنظيم للعمل على اكتشاف أسباب ضعف النتائج، ولذا فإنه يتوجب البحث عن هذه الأسباب فى الجوانب والاجراءات التالية:

١- إعادة النظر فى مصادر المعلومات التى استندت إليها الإدارة فى بناء برنامج العلاقات العامة فعدم صحة المعلومات يؤدى الى فرضيات غير صالحة أيضا وهذا بدوره سيبعد المنظمة عن درب الأهداف السوية.

٢- يجب إعادة النظر فى وضع المنظمة والعاملين فيها، فمن الضروري أن يتوفر العدد المطلوب من الموظفين المدربين حتى تكون عملية تنفيذ البرنامج شبه مكفولة.

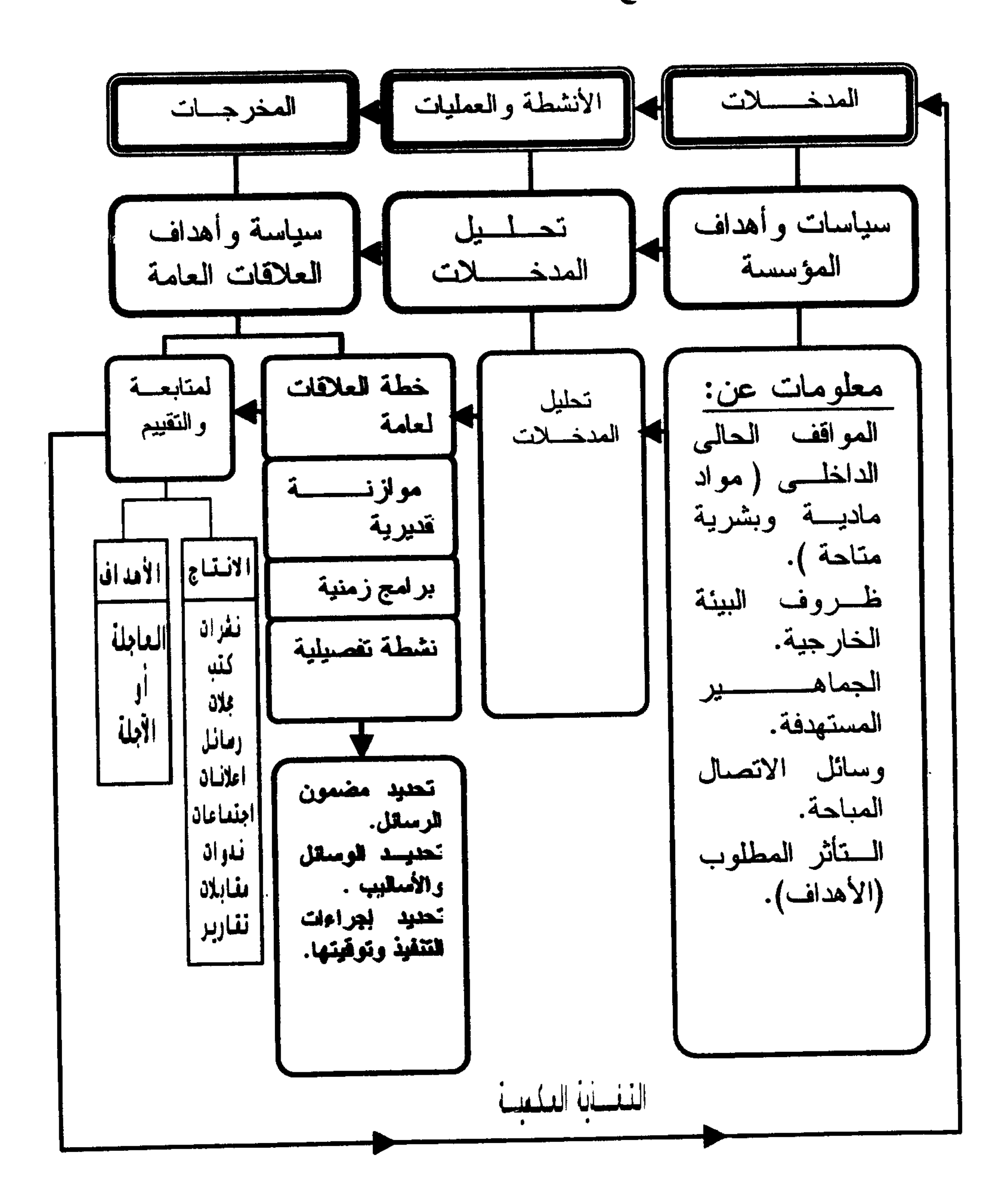
٣- كذلك من الأفضل أن تنظر الإدارة فى الجانب المالى المخصص لأعمال تنفيذ البرنامج فقد تكون المخصصات المالية لا تتناسب مع حجم العمل الكبير.

٤- وكذلك قد يكون سبب الضعف فى برنامج العلاقات العامة الاتصال نفسه، إما لأسباب فنية بسبب تدنى المستويات أو لأسباب بشرية تتعلق بمستوى الأداء الضعيف أو سلوك الموظفين أنفسهم أو الطرف الآخر من جانب الاتصال وهو الجمهور بالذات، فقد يكون الجمهور غير مؤهل للتجاوب مع كل متطلبات برامج العلاقات العامة مهما كانت الرسالة واضحة.

وفى نهاية هذا العرض عن مراحل وضع خطة لبرنامج العلاقات العامة تقدم فيما يلى نموذجا لتلخيص المراحل السابقة.

شكل رقم (١٠)

نموذج خطة العلاقات العامة [٣٢]



حواشي الفصل الثاني

(1) Robert M. Fulmer, **the new management** N. x. Macmillan Publishing co. I mc 1983 p. 90

(٢) د. عمـــرو غنايم وآخرون - **تنظيم وإدارة الأعمال** - دار النهضـة العربية للطباعة والنشر - بيروت ١٩٨١ص٢٩١.

(3) Holt , David manage ment prircip les and Practices 3rd ed Englewood clipls N .J. 1993 P. 164

(4) George Steiner, Topmamagemait planning New York Macmillan 1969 p. 7

(٥) د. صـــبحى العتبى - تطور الفكر والأنشطة الإدارية - مرجع سبق ذكره ص ١٠٦

(٦) د. علـــى عجوة - الأسس العلمية للعلاقات العامة - دار الكتب - القاهرة ١٩٨٣ ص١٠٦

(7) Chandan Ja S: organization Behavior (New Delhi vlkas publishing House 1995 p. 61 62

(٨) د. مهدى حسن زويلف وآخرون- العلاقات العامة- النظرية والأساليب - دار حنين - عمان ١٩٩٤ ص٥٠

(٩) د. بشـــير العـــلاف - (أسس الإدارة الحديثة) - مرجع سبق ذكره - ص ٦١ وما بعدها.

(١٠) د. سمير محمد يوسف - إدارة المنظمات - مرجع سبق ذكره ص ٢٨٥

(١١) د. صـــالح خليل أبو اصبع - العلاقات العامة والاتصالى الانسانى - دار للنشر والتوزيع -١٩٩٨ ص١٨٧

(١٢) حسن خير الدين - العلاقات العامة - مكتبة عين شمس - بدون سنة نشر - القاهرة ص٢٤٢

(١٣) زيـــاد محمـــد الشرمان - مبادىء العلاقات العامة - دار صفاء للطباعة والنشر - عمان ٢٠٠١ ص١٥٤

(١٤) محفوظ أحمد جودة - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص١١٨

(١٥) ادوارد ل: بيرنيز وآخرون- العلاقات العامة فن - ترجمة وديع فلسطين وحسنى خليفه- القاهرة- دار المعارف ١٩٦٧ - ص٢٢

(16) G. Shilling Law Cost Accounting Ama,ysis and control (IRWIN, 1967).

(١٧) نقـــلا عـــن: د. أحمد نور - المحاسبة الإدارية - دار النهضة العربية - بيروت - ١٩٨٦ ص٦٣

(١٨) د. أحمد محمد بسيونى - المحاسبة الإدارية بإطار نظرى وأساليب عملية - دار الكـــتاب للطـــباعة والنشر - جامعة الموصل - الموصل ١٩٨٨ - ص ١٦٦

(١٩) د. محمـــد عـــباس حجـــازى - المحاسبة الإدارية - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٣، ص ٣٦.

(20) C.T. Hozgren : (Cost Accounting Amanagerial Wmphasis)Prentice Hall. 1967, P. 28

(٢١) أكرم أحمد الطويل زآخرون - إدارة المواد - دار الحكمة للطباعة والنشر - الموصل ١٩٩٠ - ص ٥٢.

(٢٢) د. محـــى الدين عباس الأزهرى - إدارة المشتريات - مبادىء وسياسات - الطابعة الثانية - القاهرة - دار الفكر العربى ١٩٧٧ ص ٣٢٦.

(23) Glemn A. Welsch. Budgting: Profit Planning and Control 3 Rd sngelwood. 1970. P62.

(24) Casll. Moore. And Rpbert K. Jaedicke. Managerial accounting, 3rd er... Ohio: Soath western Publishing Co. 1972, P 579.

(25) James L. Rigs. Production systems: planning Analysis and Control. 2nd ed. New York, John Wiley. Sons. IMC. 1986. P. 92.

(26) Batty. Op. Cit, P 58.

(٢٧) عزيــز الحــافظ ، المحاسبة الإدارية – الطبعة – دار المعارف – بغداد ١٩٧٣، ص ١٧٧.

(٢٨) د. ابراهــيم وهبى – العلاقات العامة وإدارتها – مدخل وظيفى – مرجع سبق ذكره – ص ٣١٥ – ٣١٦

(٢٩) د. سمير محمد حسين – إدارة العلاقات العامة فى مصر – دراسة ميدانية – دار الشعب – القاهرة ١٩٧٥ – ص ١٠٣ – ١٠٤.

(٣٠) حسن خير الدين – العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره ص٢٤٣– ٢٤٤.

(٣١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم وآخرون – إدارة العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره – ص ١٥٢ – ١٥٣

(×) **لاحظ أن الفئات المستهدفة بالتحديد تتكون من أولئك الذين يتأثرون مباشرة بمــا تقوم به الشركة: الجنود والآباء يعنيهم الأمان. المساهمون تعنيهم المخاطر المالــية المترتبة على التغير. المجتمع المحلى يعنيه الوظائف المتاحة وأجورها ومدى تأثر البيئة. الموردون الحاليون والجدد ومدى تأثر أعمالهم. والعسكريون يعنــيهم كفــاءة الأداء وكفــاءة العمليات العسكرية. الجمهور العام الذى يتحمل الانفاق القومى على الدفاع.**

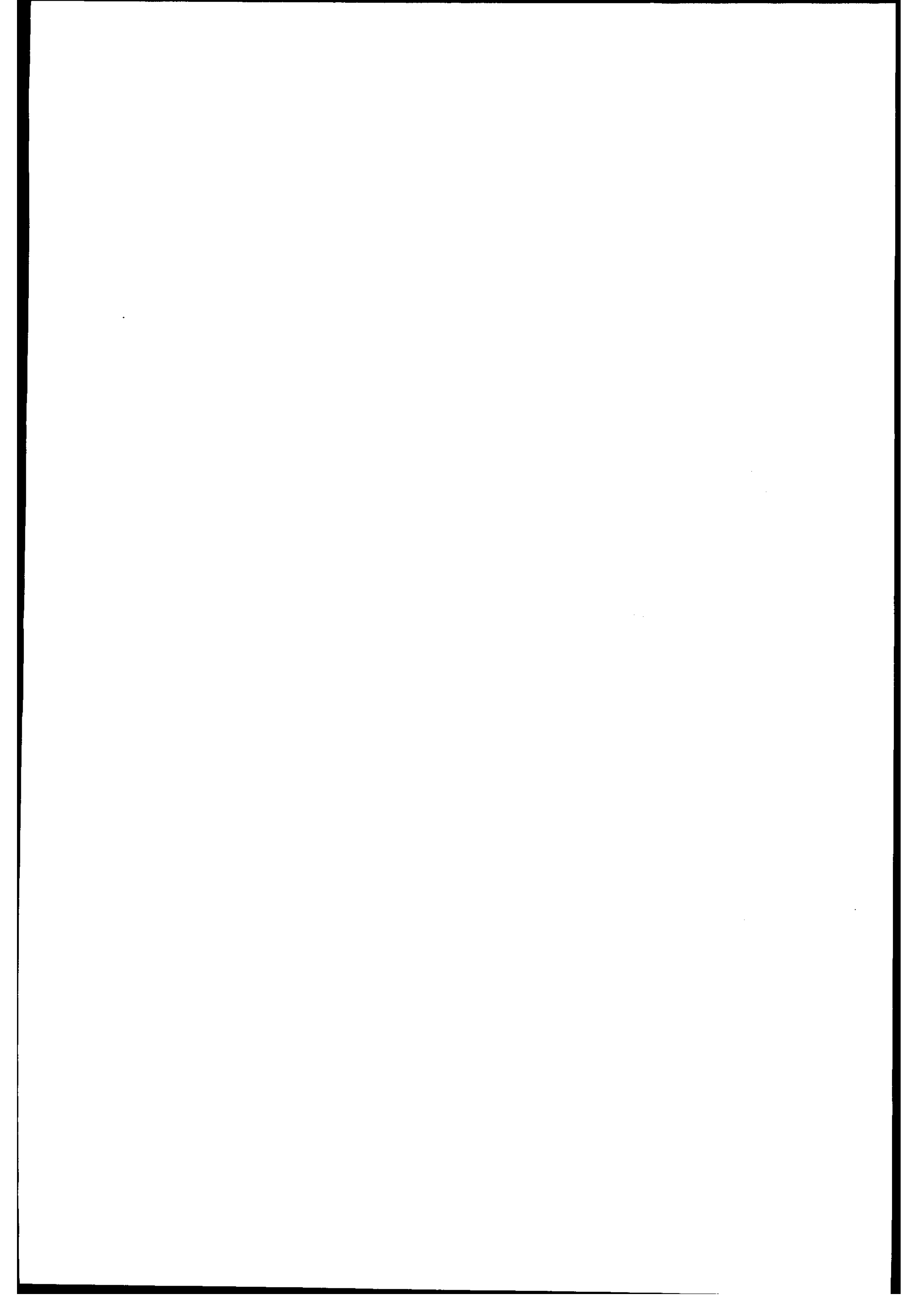
(٣٢) زيــاد محمد الشرمان وآخرون – مبادىء العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره ص ١٦٠ – ١٦٢.

(٣٣) د. ابراهيم وهبى فهد وآخرون – العلاقات العامة وإدارتها – مرجع سبق ذكره– ص ٣٠٤

الفصل الثالث



تنظيم إدارة العلاقات العامة



الفصـــــل الثالث

تنظيم إدارة العـــلاقات العـــامة

مفهوم التنظيم :

دعـــنا نـــتفق منذ البداية على أنه من الصعب حصر كل مفاهيم التنظيم السائدة... كما يجب التنبيه على أن هذه المفاهيم قد تختلف عن بعضها اختلافا كبيرا بل وقد يصل الأمر إلى حد التناقض فيما بينها.

- **فقد ينظر إلى التنظيم فى اللغة العربية على أنه:** [١]

أ- " **فعـــل** " بمعـــنى إجـــراء كل الترتيبات والعلاقات الضرورية لعمل أية مؤسســـة وهذا يتطلب أفعال وإجراءات تهتم بإقامة المؤسسة والاهتمام بالجوانب المنظمة والمرتبة فيها "

ب- " **اسم** " بمعنى منظمة أو كيان منظم وهو حصيلة هذه الترتيبات فعندما نقول " **التنظيم الرسمي** " نقصد المنظمة الرسمية ونستخدم هنا التنظيم كإسم.

- **وينظر إلى التنظيم في اللغة الإنجليزية على أنه أيضا** [٢]

أ- فعل حيث يعنى عمل ترتيبات معينة أو هيكلا منفى أو شيئا حيا.

ب- اسم ويعنى تنظيما أو نطاقا أو منظمة أو هيئة الإدارة في المنظمة.

- **وقـــد ينظر إلى التنظيم على أنه لفظ مرادف للتنسيق** أي أنه الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة في النشاط سعيا نحو تحقيق هـــدف مشترك ومن أنصار هذه النظرة **جيمس مونى** [١] الذي عرف التنظيم على أنه " **الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الانسانى من أجل تحقيق هدف مشترك.**

- **كمـــا قـــد يـــنظر** إلى التنظيم على أنه: **مرحلة تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات.** ومن أنصار هذه النظرة كل من:

- **ليـــندال ايروك** الذي يرى أن التنظيم: **هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أى هدف وترتيبها فى مجموعات بحيث يمكن إسنادها الى أشخاص.**
- **كونـــتر واوذنـــيل** حيث ذكر أن التنظيم هو " **إقامة السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلـــي رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع** " [١]
- **أما وليام نيومان** فقد ذكر أن التنظيم هو " **عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجـــب تنفـــيذه فى وظائف مقررة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف** [٢]
- وقد ينظر إلى التنظيم على أنه: **وسيلة لتزويد المشروع بكل شيء يلزم لأداء وظيفته.** ومن أنصار هذه النظرة " **هنرى فايول** " حيث يرى أن التنظيم هو " **إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المـــال والأفراد** وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء ببعضها البعض.
- كمـــا قـــد ينظر الى التنظيم على أنه: **عملية اختيار القيادات اللازمة للهيكل التنظيمـــي** ومن أنصار هذه النظرة " **بيتر دركر** " حيث يرى أن التنظيم هو " **عملـــية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقســـيمه إلـــى أنشـــطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجمـــيع الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي ثم اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف"**
- وقـــد يـــنظر إلـــى التنظـــيم إلـــى أنه: **تجمع بشرى بكل ما فيه من تفاعلات وصـــراعات** ومـــن أنصـــار هـــذه النظرة " **مارش وهيربرت سايمون** " الذين يركزون على سلوك الفرد داخل المنظمة ودوافعه وردود أفعاله التنظيمية وهم يعـــتقدون بـــأن الخبرة بالفرد ودوافعه ونظام الحوافز والكفاءة المطلوبة يتحقق

خلال دراسة الفرد والمجموعة وليس من خلال التقسيم الموضوعي للعمل.

- قـد يـنظر إلــى **التنظيم** على أنه: **نظام** (×) ومن أنصار هذه النظرة " **وليام سـكوت** " الذي يرى ضرورة معرفة الأجزاء الاستراتيجية للمنظمة " الفرد. التنظـيم الرسمي - التنظيم غير الرسمي - الدور وأنماط العلاقات. الظروف المادية المحيطة بالعمل - وطبيعة الاعتماد المتبادل بين هذه الأجزاء ومعرفة العملـيات الرئيسـية التـي تربط الأجزاء " الاتصال و المعلومات. الرقابة. التنسيق "وكذا معرفة أهداف أجزاء النظام.
- وقـد ينظر إلى **التنظيم** على أنه: إدارة ومن أنصار هذه النظرة كل من العالم الفرنسي **Lechatelier** والدكتور محمد فؤاد فهمي.
- **وبعد هذا العرض السابق** يمكننا القول بأن يكون دربا من المستحيلات الاستناد إلى تعريف منفرد يعطى صورة صادقة عن مفهوم التنظيم أو ما يتضمنه من عناصر وكل ما يمكن قوله في هذا المضمار بأن **التنظيم** هو تلك العملية التي تضمن تحقيق الآتي(١):

١- تقسيم العمل اللازم لتحقيق الهدف إلى أجزاء تسمح بتوزيعها على الأفراد.

٢- عدم حدوث أي تداخل أو تضارب في العمل.

٣- توجيه كافة الجهود تجاه تحقيق الهدف المشترك **وعلى ذلك يمكن القول بأن التنظيم يتضمن** (١):

أ- تقسـيم العمل بما يسمح بتطبيق مبدأ التخصص وبحيث يزداد تطبيق مبدأ التخصص كلما تدرجنا هبوطا إلى المستويات السفلى من الهيكل التنظيمي.

ب- توفير الأساس اللازم لتحقيق الترابط والتكامل بين الوظائف التي يؤديها الأفراد المختلفون.

كما أن للتنظيم مفهومان:

أ- **المفهوم الموضوعي:** وهو يعنى نشاط يتضمن تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهـــداف وتنظيمها في إدارات وأقسام وتحديد المسئوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد القائمين بها [٢]

ب- **مفهـــوم شـــكلي:** ويقصد به المنظمة وهى الهيئة التى تضم جماعة بشرية نظمت على شكل إدارات أو أقسام لتحقيق أهدافا محددة.

أى أنـــه يـــنظر الـــى التنظيم موضوعيا كونه الوظيفة التنظيمية أما شكليا فهو الإطـــار الـــذي يظهـــر بـــه التنظـــيم ونحن في هذا المؤلف نأخذ بالمفهوم الموضوعي للتنظيم.

وظائف إدارة العلاقات العامة [١]:

تقوم العلاقات العامة بالمؤسسة بعدة أنشطة وأعمال **تهدف إلى تحسين علاقة المؤسســـة بجماهـــيرها المختلفة**، من هذه الأنشطة والأعمال التي يضطلع بها جهاز العلاقات العامة **ما يلي:**

١- تخطيط برامج العلاقات العامة.

٢- إجراء البحوث والدراسات بما في ذلك استطلاع آراء العاملين والجماهير الخارجية وتوصيلها للإدارة العليا.

٣- الإعـــلام والنشر عن المؤسسة وموظفيها وأنشتطها وانجازاتها وتاريخها وخططها المستقبلية باستخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة.

٤- متابعة توصيل وجهة نظر المؤسسة قراراتها وسياساتها للجماهير.

٥- توصيل وجهة نظر الجماهير ومواقفهم واتجاهاتهم ومقترحاتهم للإدارة.

٦- متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام وإعداد الملفات والتقارير عنها ورفعها للإدارة العليا.

٧- القيام بوظيفة الاستعلامات والإجابة على أسئلة جماهير المؤسسة والرد على ما ينشر حول المؤسسة.

٨- استقبال ضيوف المؤسسة وإعداد برامج الضيافة اللازمة لهم.

٩- تنفيذ البرامج الثقافية والترفيهية والرياضية والاجتماعية للعاملين .

١٠- الترتيب للقاءات مسئولي المؤسسة بالعاملين والصحفيين ورجال الإعلام.

١١- تنظيم المؤتمرات المتخصصة والمؤتمرات الصحفية والندوات والمحاضرات والمعارض والاشتراك بها.

١٢- الإشراف على مطبوعات المؤسسة.

١٣- تنظيم الحملات الإعلامية والحملات الإعلانية.

١٤- دعم النشاط التسويقي والاعلانى للمؤسسة.

١٥- العمل كمستشار للإدارة العليا.

ويتطلب القيام بهذه النشاطات من العاملين في مجال العلاقات العامة مهارات متعددة ومتنوعة تشتمل ما يلي [١]

١- البرمجة وإدارة القضايا :

وتشمل هذه المهارة تحديد الحاجات والأهداف للبرامج والأنشطة المختلفة إضافة إلى تحديد الفرص والعقبات المتوقعة، ورسم الخطط المنظمة للفعاليات والأنشطة. واقتراح خطوات التنفيذ والمتابعة. [٢]

٢- بناء العلاقات:

تتضمن عملية جمع المعلومات من داخل المؤسسة وخارجها بصورة مستمرة والعمل على تحليلها. وتقويم الموقف من خلالها. وتقديم مقترحات للإدارة في صورة توصيات لتضمينها فى إطار السياسات الاتصالية التى تستهدف تفسير المؤسسة لجمهورها بكافة فئاته الداخلية والخارجية.

٣- الكتابة والتحرير

وتشمل عملية الكتابة والتحرير إعداد المسبقات الإخبارية والإعلامية. والتقارير والكتيبات . والخطب ونصوص الأفلام، والعروض باستخدام الشرائح والمقـــالات والنشـــرات. والمواد الفنية المتخصصة إلى جانب الأداوت الإعلانية الأخرى الموجهة للجمهور بفئتيه الداخلي والخارجي على حد سواء.

٤- الإعـــلام والأخـــبار:

وتتضـــمن بـــناء شبكات من القنوات لنشر المعلومات الخاصة بالمؤسسة. وتدفقهـــا إلـــى الصــــحف والمجلات بكافة أنواعها. إلى جانب الوسائل الإذاعية. ووكالات توزيع الأخبار والأفلام الإخبارية. وتشمل هذه المهارة أيضا بناء شبكة من العلاقات مع العاملين فى هذه المؤسسات لتسهيل مهمة نشر المواد الإعلامية أو بثها.

٥- إنتاج المواد الإعلامية:

وتشـــمل عملـــية الإنتاج معرفة متعمقة فى أساليب إنتاج المواد الإعلامية ومهاراتها. ومنها الإخراج والتصوير الضوئى. والرسم التصويرى. وغيرها من المهـــارات الأساسية فى مجال إعداد المطبوعات وإنتاجها كما تشمل كما عملية الإنتاج معرفة بأساليب إنتاج المواد الإذاعية ومهاراتها.

٦- الأحـــداث الخاصــــة:

وتشـــمل الإعـــداد والتنظـــيم والبرمجة للأحداث الخاصة بالمؤسسة ومنها المؤتمرات الصحفية. والمعارض والرحلات الاستطلاعية والاجتماعات والندوات والمؤتمـــرات، والاحـــتفالات والمهـــرجانات وبرامج توزيع المكافآت والجوائز وغـــيرها من الأحداث المشابهة. كما يتضمن الإعداد والتنظيم لمثل هذه الأحداث تخطـــيطا دقـــيقا.وتنســـيقا واهتماما متناهيا. يشمل كافة التفاصيل كبيرة كانت أم صغيرة. منظورة كانت أم غير منظورة.

٧- فن التخاطب والحـــديث:

وتتضـــمن هـــذه العملـــية عـــرض المعلومات والدراسات وإلقاء الخطب والكلمـــات. إلـــى جانـــب ذلك. يشمل هذا الفن القدرة على الحديث عبر وسائل الاتصــــال الجماهيرية المرئية والمسموعة. والمشاركة فى المنافسات والحوارات والمناظرات العامة والمتخصصة.

٨- البحث العلمى والتقييم:

وتشـــتمل على مهارات جمع المعلومات بصورة دقيقة، واستخدام المكتبات وإجراء المقابلات لأغراض البحث العلمى ووضع المنهجيات وتحديد الإجراءات وتنفيذ المسوحات واستطلاعات الرأى العام ودراسات تحليل المضمون.

٩- الترويج والإعلان المؤسسى:

وتـــتعلق هـــذه المهارة بتنظيم الأحداث الترويجية العامة والخاصة. ومنها تنظـــيم المعارض. والأيام والأسابيع الترويجية. والعروض المرئية المرافقة لها. كمـــا تشمل إعداد الإعلانات المؤسسية (الإعلامية) التي تروج للمؤسسة اسما ومكانـــة. من خلال عرض سياساتها وإنجازاتها ومساهمتها فى تطوير المجتمع المحلى.

١٠- التمثيل:

وتشـــمل تمثـــيل المؤسسة فى المناسبات والنشاطات السياسية والاقتصادية والثقافية ذات الصلة بالمجتمع المحلى أو على المستوى الوطنى. كما تشمل تمثيل المؤسسة فى الندوات والمؤتمرات والنشاطات المماثلة إضافة إلى تمثيل المؤسسة فى المفاوضات أو المنافسات مع الإتحادات المهنية وجماعات الضغط.

أهمية تنظيم العلاقات العامة:

تتمثل أهمية التنظيم في العلاقات العامة في مجموعة عوامل أهمها [١]:

١- تجنب الإسراف وذلك بالاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى إنتاجية منها.

٢- الوصول إلى الهدف بأقصر طريق ممكن دون إخلال بالمبادىء الإنسانية والقيم الأخلاقية.

٣- إيجاد روح التعاون ووحدة الهدف بين العاملين في ميدان العلاقات العامة وتحقيق الانسجام والتنسيق والتكامل بين تخصصاتهم وخبراتهم ومهاراتهم بما يزيد من احتمال الوصول إلى الأهداف المحددة بقدر كبير من الفعالية.

٤- جمع المسئوليات المتعددة ذات الطبيعة الواحدة في إدارة واحدة متناسقة النشاط بحيث يسهل الربط بين أجزائها بما يحقق انتظام العمل وانسيابه بسهولة ويسر.

٥- تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسئوليات بحيث يعرف كل فرد واجباته فتسير العلاقات الوظيفة والاجتماعية بأقل قدر من التنافر والاحتكاك.

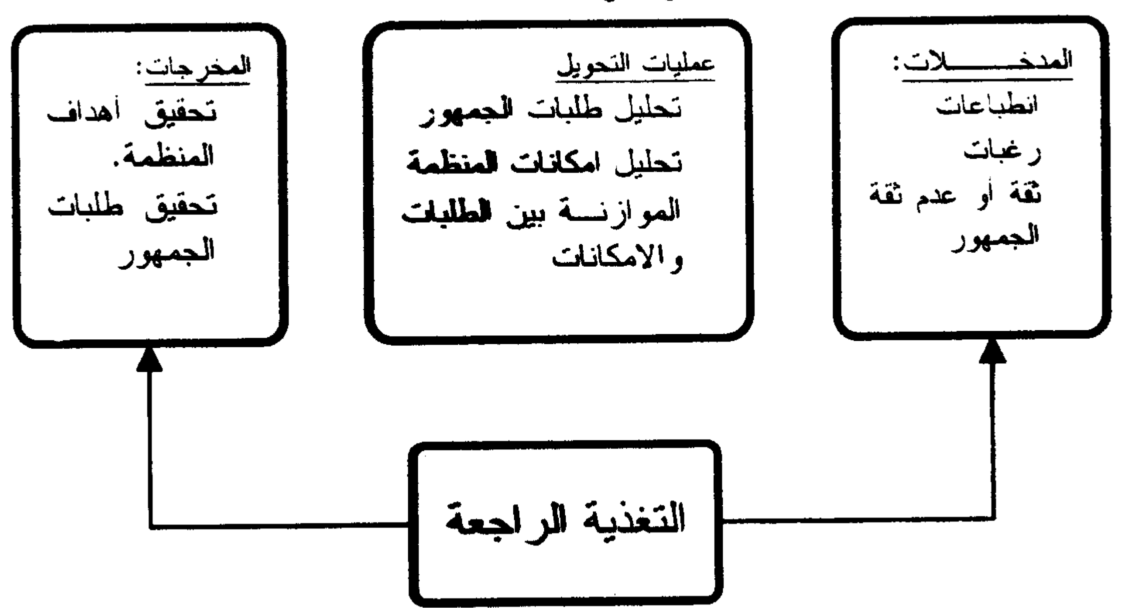
موقع إدارة العلاقات العامة فى الهيكل التنظيمى:

إن وظيفة مدير العلاقات العامة هى وظيفة فى غاية الأهمية ومن ثم يجب أن تعمل تحت إشراف أعلى سلطة فى المنظمة وليكن نائب رئيس مجلس الإدارة لأن ذلك يحقق هدفين رئيسين هما [٢]:

١- إن نائب رئيس مجلس الإدارة بحكم منصبه يشترك في وضع السياسات والخطط المتعلقة بجميع نشاطات المنظمة لذا فإن مدخلات عملية وضع السياسات والخطط ستتألف من انطباعات الجمهور ورغباته وثقته أو عدم ثقته فى معطيات المنظمة ومن ثم تكون المخرجات فى النهاية محققة لكل من أهداف المنظمة ورغبات الجمهور وذلك على النحو الذى يوضح الشكل التالى:

شكل رقم (١١)

مدخلات ومخرجات العلاقات العامة



٢- إن إناطـــة إدارة العلاقـــات العامـــة لنائـــب رئيس مجلس الإدارة يؤدى إلى إلتزام الإدارات المتخصصـــة والأقســـام والوحدات الفرعية فى المنظمة بتوجهات نائب الرئيس بالشكل الذى يخدم العلاقات العامة وحسن التعامل بين المنظمة والجمهور.

هـــذا ويلاحظ انه فى الواقع العملى نجد أن إدارة العلاقات العامة قد تقع تحـــت إشـــراف مدير الإعلان أو مدير المبيعات كما قد نجدها فى حالات أخرى تحت إشراف مدير المالية أو مدير الشئون القانونية الأمر الذى يؤثر سلبا على كفاءتها (١).

وعموما فإن هناك مجموعة من العوامل هى المسئولة عن تحديد موقع الإدارة العامة داخل الهيكل التنظيمى وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلى (٢):

١- حجم الجماهير التى تتعامل معها المنظمة فزيادة الحجم يؤدى إلى إعطاء أهمية أكبر للعلاقات العامة ويرفعها إلى مستوى الإدارة العليا والعكس بالعكس.

٢- طبـــيعة عمـــل المنظمة حيث تزداد أهمية العلاقات العامة فى المنظمة التى تـــتعامل مباشرة مع الجماهير كالمنظمات الخدمية حيث تجد هذه المنظمات

نفســها فى حاجة ماسة إلى علاقات عامة جيدة وذلك على عكس الحال فى المنظمات الإنتاجية.

٣- توافــر الإمكانيات المالية للمنظمة حيث يساعد ذلك على إعطاء اهتمام أكبر بالعلاقات العامة.

٤- مــدى اهتمام الإدارة العليا بجهود العلاقات العامة فإذا كانت الإدارة العليا من الــنوع التقليدي الذي ينصب اهتمامه على الإنتاج والبيع فلا ينتظر أن يكون هــناك اهتمام بالعلاقات العامة على عكس النمط الإداري المتطور الذي يلقى اهتماما بالغا بأهمية العلاقات العامة.

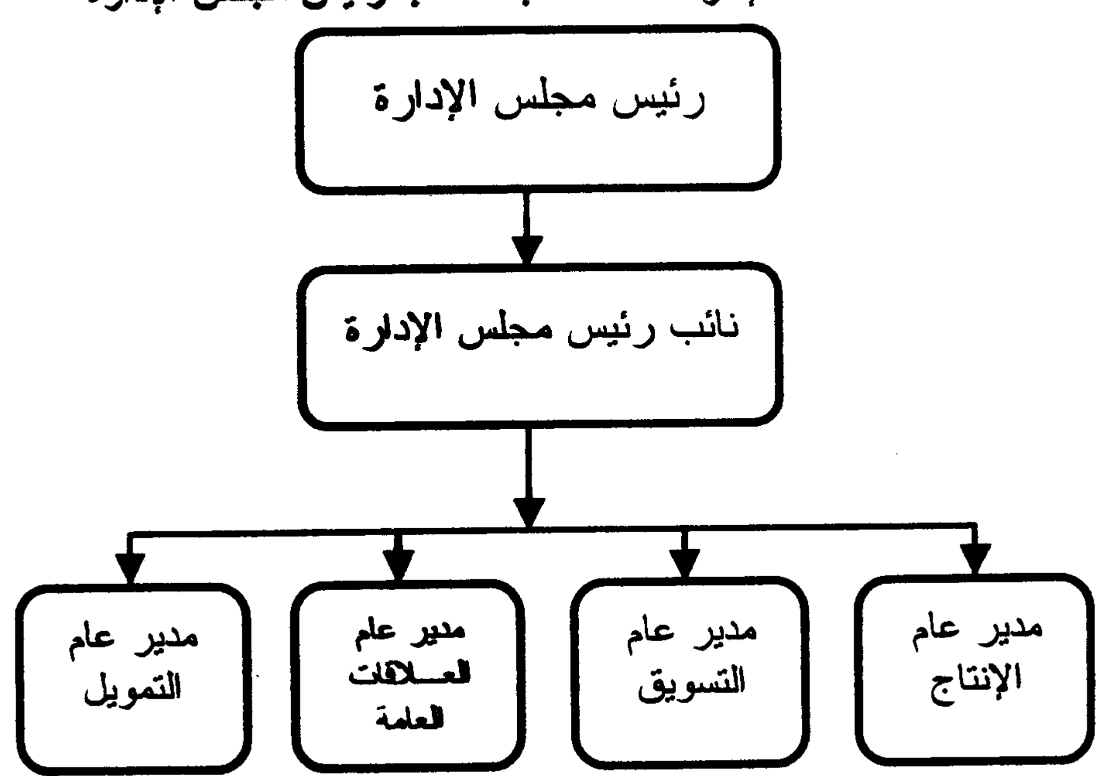
هذا ويلاحظ أنه يتعين على إدارة المنظمة أن تجرى تعديلات وتغيرات على موقــع إدارة العلاقــات العامــة تــبعا للتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجــية وفيما يلي بعض الحالات التي تتناول توضيح موقع إدارة العلاقات العامة الهيكل التنظيمي:

١) تبعية العلاقات العامة لرئيس مجلس الإدارة أو نائبه:

وهنا تأخذ العلاقات العامة شكل إدارة عامة يرأسها مدير عام يتبع مباشرة رئــيس مجلــس الإدارة أو نائبه الأمر الذي يجعله قريبا من مراكز اتخاذ القرار ويسهل من تأثيره على هذه القرارات ويحدث ذلك كما أوضحنا أما في المنظمات الخدمية أو المنظمات شديدة الالتصاق بالجماهير ويوضح الشكل التالي ذلك.

شكل رقم (١٢)

العلاقات العامة كإدارة مستقلة تابعة لنائب رئيس مجلس الإدارة

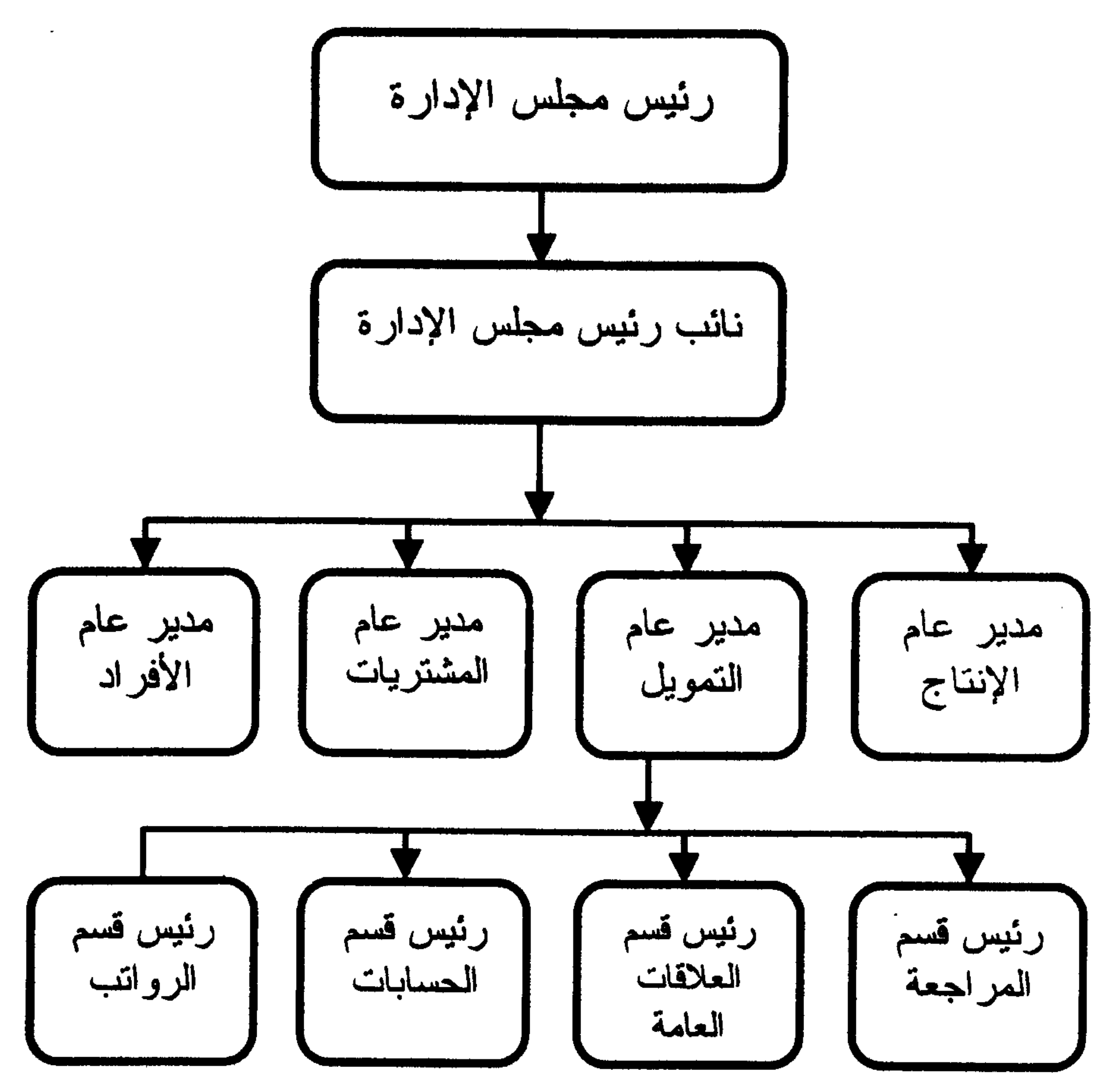


٢) تبعية العلاقات العامة لإشراف إحدى الإدارات العامة بالمنظمة:

وهنا تأخذ العلاقات العامة شكل قسم يراها رئيس قسم يعمل تحت إشراف أما مدير التمويل أو الإنتاج أو المبيعات ويختلف حجم قسم العلاقات العامة من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وإمكانياتها المادية وهنا يكون رئيس قسم العلاقات العامة بعيدا عن مراكز اتخاذ القرار وبالتالي يكون تأثيره على القرارت التى تتخذ محدودا ويوضح الشكل التالى ذلك.

شكل رقم (١٣)

العلاقات العامة كأحد الأقسام التابعة لأي من الإدارات العامة

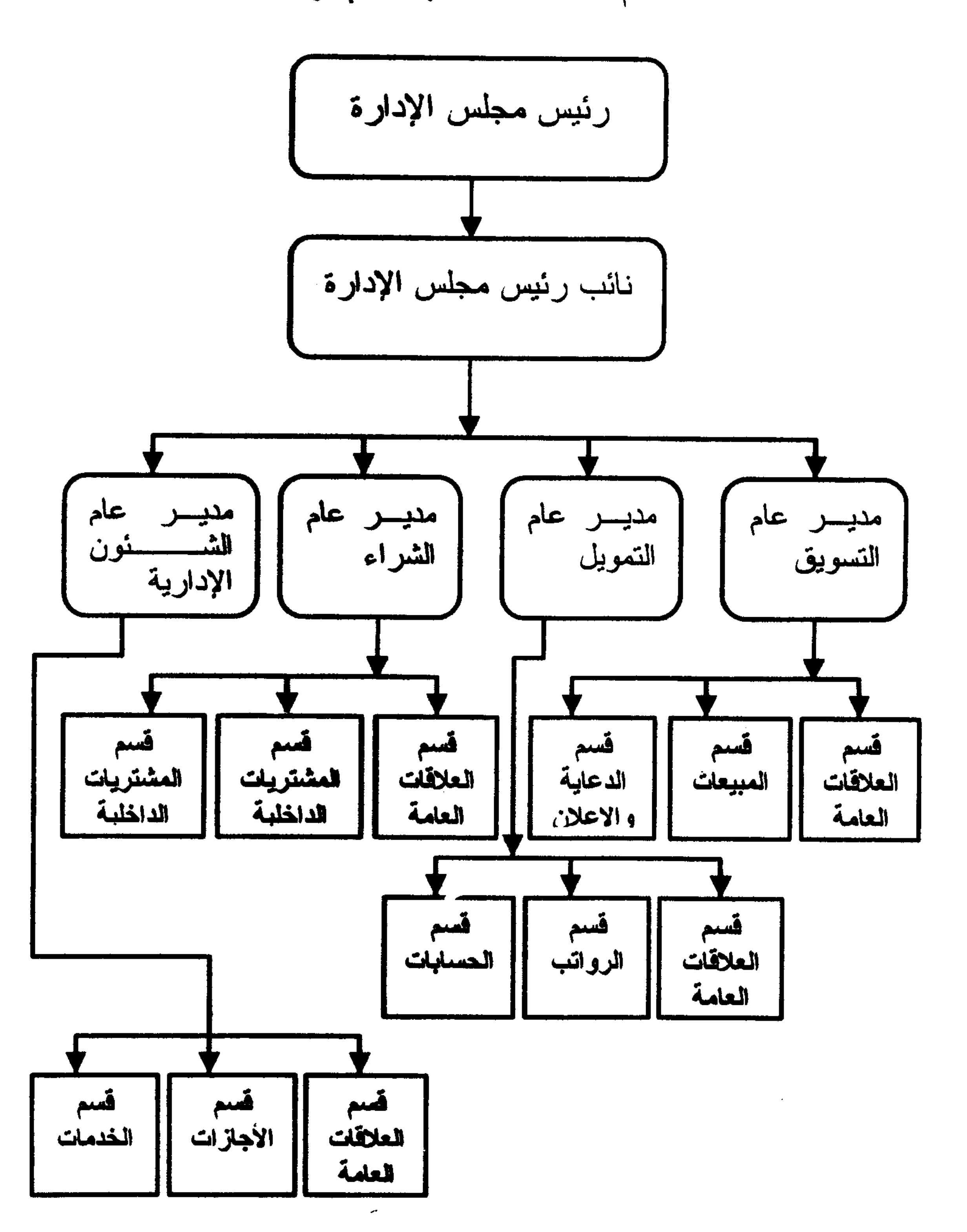


٣) تبعية العلاقات العامة لأكثر من إدارة عامة:

وفـــي هـــذه الحالة يكون لدى المنظمة أكثر من قسم العلاقات العامة الأمر الــذي يترتــب علــيه ازدواجــية الأعمال والأنشطة واحتمال حدوث تضارب وتعــارض بيــن تلك الأقسام بالإضافة الى تزايد حجم التكاليف التى تنفق على برامج الدعاية ووسائل الاتصال ومرتبات العاملين ويوضح **الشكل التالي ذلك.**

شكل رقم (١٤)

تعدد أقسام العلاقات العامة بتعدد الإدارات العامة



وفى نهاية حديثنا عن هذه النقطة نود الإشارة الى أنه لكى تستطيع العلاقات العامـــة تنفـــيذ مهامها وأداء دورها بفاعلية لابد وأن تكون إدارة العلاقات العامة ذات تنظـــيم فعـــال قادر على إنجاز مهماتها **ولكى يتم الوصول إلى هذا التنظيم الفعال لابد من مراعاة ما يلي:**

١- أن يكون الجهاز الذي يتم اختياره للقيام بمهام العلاقات العامة قادرا على تحقـــيق الأهـــداف المطلوبـــة مـــنه بممارسة الأنشطة العلمية والإدارية والاتصالية الرئيسية.

٢- أن يكون واضحا في ذهن المنظمة طبيعة جهاز العلاقات العامة وموقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة:

نحـــن نقصد بالتنظيم الداخلى هنا تلك الوحدات التنظيمية التى تقوم بمختلف الأعمـــال المتعلقة بالعلاقات العامة وطبيعة العلاقات وخطوط الاتصال بين تلك الوحدات والتنظيم الجيد هنا يحقق **المزايا التالية:**

١- الاستفادة من التخصص.

٢- الـــتحديد الواضح للاختصاصات والمسئوليات بما يمنع حدوث التضارب أو الازدواجية في نشاطات العلاقات العامة.

٣- التكامل والتنسيق بين أنشطة العلاقات العامة.

الخطة الإجرائية لتنظيم العلاقات العامة[١]:

أن التنظـــيم الداخلـــى لإدارة العلاقات العامة يجب أن يتم فى إطار الخطة الإجرائية التالية:

الخطة الأولى:

حصـــر الأنشطة وكافة الأعمال التى تأخذ طابع العلاقات العامة بناء على معايـــير عملية يستطيع بها المنظم التمييز بين ما هو نشاط للعلاقات العامة أو ما

هو نشاط آخر، وهذا يبرر أن يكون مفهوم العلاقات العامة ينطوى على مضمون وتوجهات، واضحا للمنظم.

الخطوة الثانية:

تجميع الأنشطة والأعمال ذات الطبيعة المتجانسة، فى مجموعة واحدة متخصصة داخل النشاط العام للعلاقات العامة، مما يمكن أن يكون أساسا علميا يمكن الاعتماد عليه فى إنشاء الأقسام الوظيفية فيما بعد، وبصورة تساعد على معرفة وتحديد نوع المؤهلات (العلمية والعملية) والمهارات الواجب توافرها فيمن ستناط بهم مسئوليات هذه الأقسام.

الخطوة الثالثة:

إنشاء (وحدات إدارية فرعية) داخل نطاق العلاقات العامة، بحيث يتم إنشاء قسم لكل مجموعة نشاط متخصصة، وإعطاء كل قسم الاسم الوظيفى المناسب الذى يتفق مع طبيعة ونوع الواجبات والمسئوليات الموكلة إليه.

ويجب مراعاة عدم التكرار والازدواجية عند تجميع الأعمال، بحيث لا يكون العمل الواحد مسئولية أكثر من قسم. فكل عمل يجب أن يكون مسئولية القسم المختص فقط.

الخطوة الرابعة:

تعيين الأفراد المناسبين فى كل قسم وظيفى بوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب.

الخطوة الخامسة:

تحديد السلطات الوظيفية كل حسب حجم المسئوليات الملقاة على عاتقة. وهنا يجب الاحتكام إلى توازن السلطة والمسئولية.

فالسلطة يجب أن تمنح فقط لمراكز اتخاذ القرار(مراكز المسئولية الوظيفية). وبما لا شك فيه أنه لا سلطة فى غياب المسئولية، ولا مسئولية فى غياب السلطة،

فمنح السلطة لمن لا مسئولية له يفتح مجالا للتسيب وسوء استخدام السلطة، كما أن تحمـــيل المسئولية لمن لا سلطة لهم يعنى إجحافا وظلما وظيفيا لا أساس ولا مبرر لـــه. ولإضـــفاء درجـــة من المرونة والمناورة فى عملية اتخاذ القرار، فإن ثوب السلطة يجب أن يكون فضفاضا الى الدرجة التى تسمح بذلك.

الخطوة السادسة:

تحديد العلاقات الوظيفية بين الأقسام الوظيفية التابعة للعلاقات العامة، وبينها وبيـــن الأقســـام فى الوحدات الإدارية الأخرى فى المؤسسة. كما يجب تحديد هذه العلاقـــات بين إدارة العلاقات العامة وغيرها من الإدارات الأخرى. ويمتد مفهوم العلاقات الوظيفية هنا ليشمل العلاقات الرأسية وهى العلاقات الوظيفية التى تشمل العلاقات العامة بمن هم أعلى منها، ومن هو دونها فى الهيكل التنظيمى.

أمـــا العلاقـــات **الأفقـــية** فهي التي تربط وظيفة العلاقات العامة بالوحدات الإدارية التنفيذية التى تقع معها على المستوى الإداري نفسه داخل المؤسسة.

هذا ويتباين التنظيم الداخلى لإدارة العلاقات العامة وفقا لمحورين أساسين هما :

أ- المحور الأول : حجم المنظمة

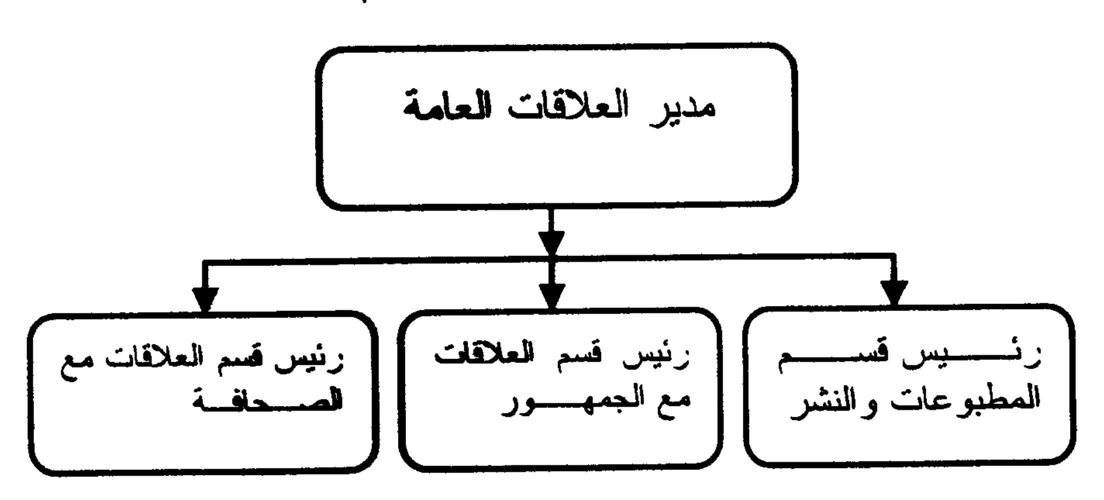
وهنا يتم التمييز بين ثلاثة أوضاع:

١- المـــنظمات صغيرة الحجم حيث يتبع العلاقات العامة ثلاثة أقسام على سبيل المـــثال هـــى قسم المطبوعات والنشر، قسم العلاقات العامة مع الجمهور، وقسم الاتصال بالصحافة ويتضح ذلك من الشكل التالى:

شكل رقم (١٥)

التنظيم الداخلى لإدارة العلاقات العامة

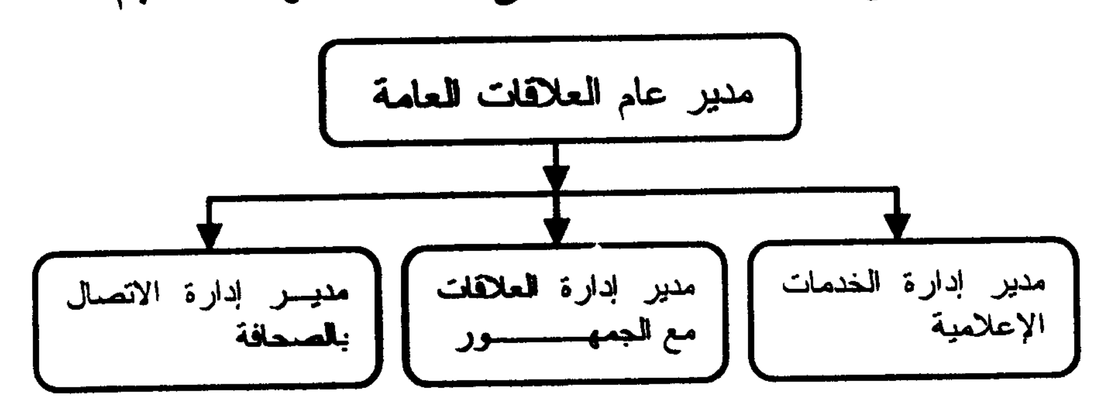
فى المنظمات صغيرة الحجم



٢- المنظمات متوسطة الحجم وهنا يتبع إدارة العلاقات العامة ثلاث إدارات وكل إدارة يتبعها عدة أقسام كما يتضح ذلك من الشكل التالى :

شكل (١٦)

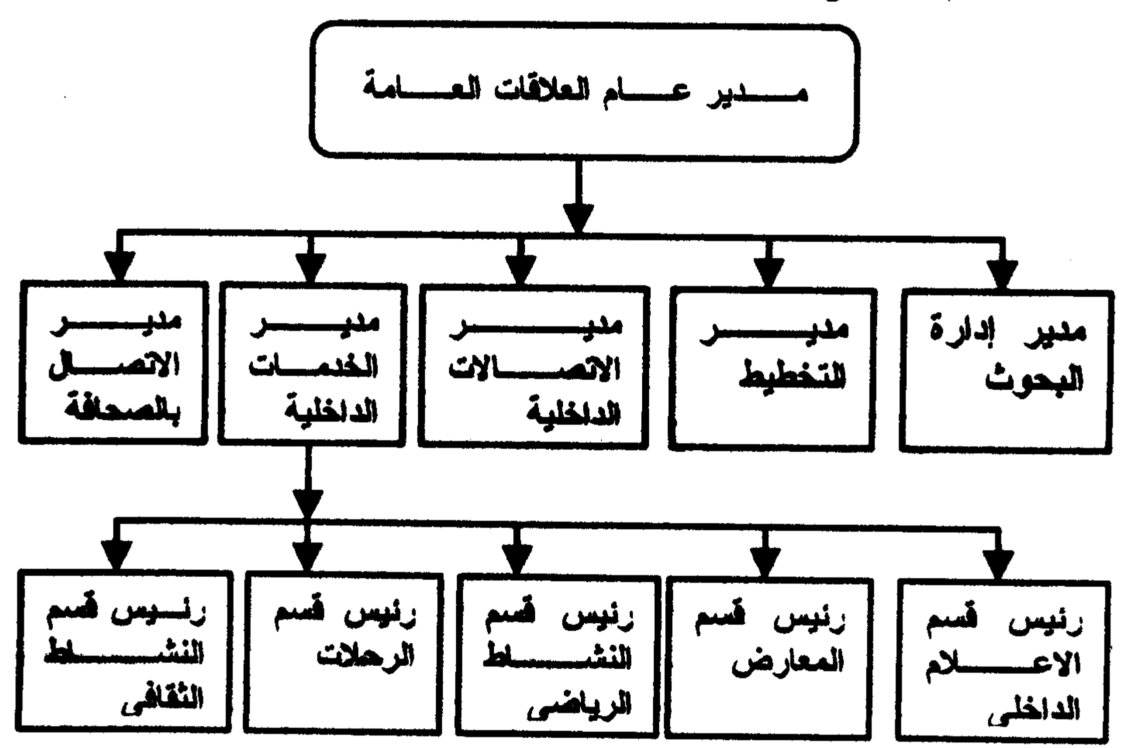
التنظيم الداخلى لإدارة العلاقات العامة فى المنظمات متوسطة الحجم



٣- المنظمات كبيرة الحجم. وهنا يتبع إدارة العلاقات العامة مجموعة عديدة من الأقسام وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

شكل رقم (١٧)

التنظيم الداخلى لإدارة العلاقات العامة فى المنظمات كبيرة الحجم

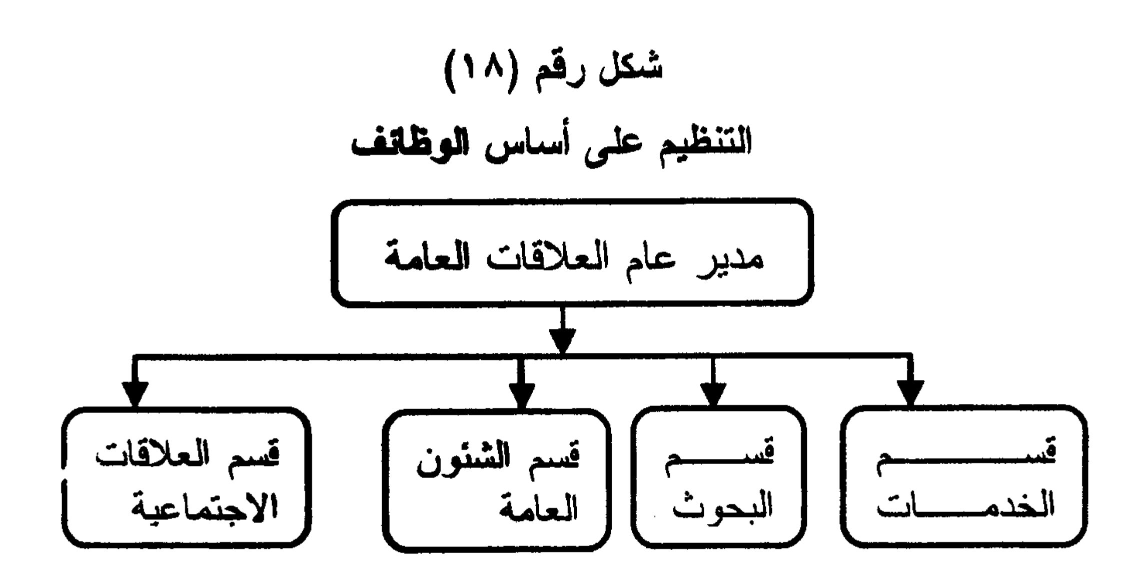


ب- **المحور الثانى تنوع الأنشطة التى تؤديها إدارة العلاقات العامة** حيث نلجأ الى مجموعة من الأسس التى يعتمد عليها فى تنظيم إدارة العلاقات العامة:

١- **التنظيم على أساس الوظائف** : وتتكون إدارة العلاقات العامة وفقا لهذا الأسلوب من عدة أقسام يتخصص كل منها فى تأدية عمل معين وذلك على النمط الذى يوضحه الشكل التالى :

شكل رقم (١٨)

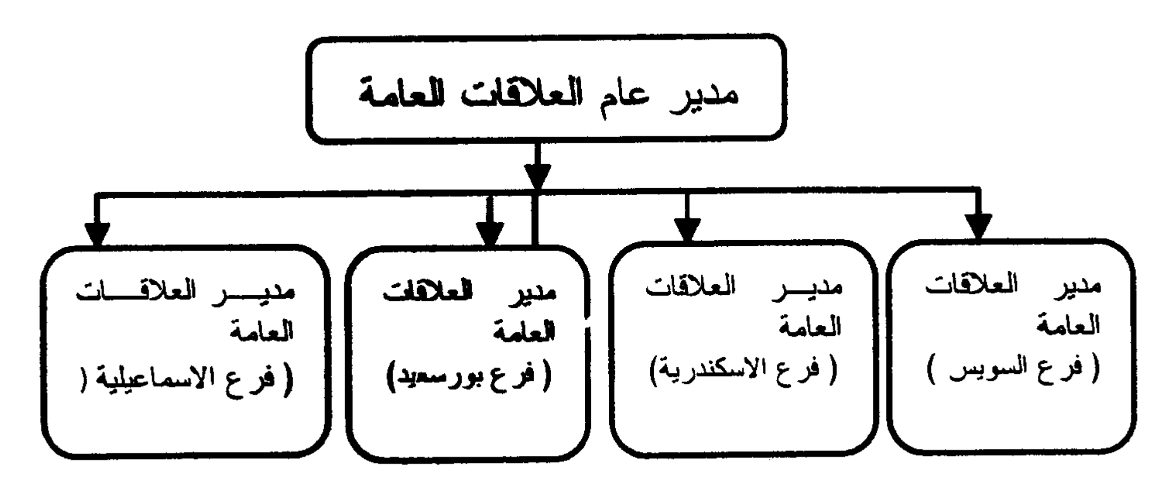
التنظيم على أساس الوظائف



٢- **التنظيم على الأساس الجغرافي**: وعادة ما نلجأ إلى هذا الأسلوب حالة المنظمات التى تكون لها أفرع متعددة فى مناطق جغرافية متباعدة ويوضح الشكل التالى مثل هذا النوع من المنظمة.

شكل رقم (١٩)

التنظيم على الأساس الجغرافى



هـذا وفى نهاية حديثنا عن التنظيم الداخلى لإدارة العلاقات العامة وجب الإشارة إلى أنه لا توجد تقسيمات ثابتة لإدارة العلاقات العامة إلا أن أغلب المنظمات الكبرى تشكل وحدات متخصصة فى المجالات التالية لتغطى بها وظيفة العلاقات العامة الداخلية [١]:

أ- **الإعـــلام الداخلى** : الإعلانات ، المعارض وذلك بهدف إطلاع العاملين على مـــنجزات المـــنظمة التى تحققت بفضل جهودهم وذلك بهدف رفع معنوياتهم وتعمق شعورهم بالانتماء للمنظمة.

ب- **وحـــدات النشاط الاجتماعي الترفيهي والثقافي** لزيادة معلومات وتخصص العاملين وكذا النشاطات الرياضية.

حـــ- **وحـــدات التصـــميم والإنـــتاج** وهـــى تتولى المهام الفنية الخاصة بإنتاج المطبوعات والمواد الرئيسية.

د- **وحـــدات الشـــئون العامـــة** وتشمل الأقسام المسئولة عن توثيق العلاقات مع الجمهور بكافة فئاته.

هـــ- **وحـــدات الشـــئون الداخلـــية** وتشمل أقسام الاتصال الداخلى والشكاوى والاقتراحات والنشاط والثقافى والاجتماعى.

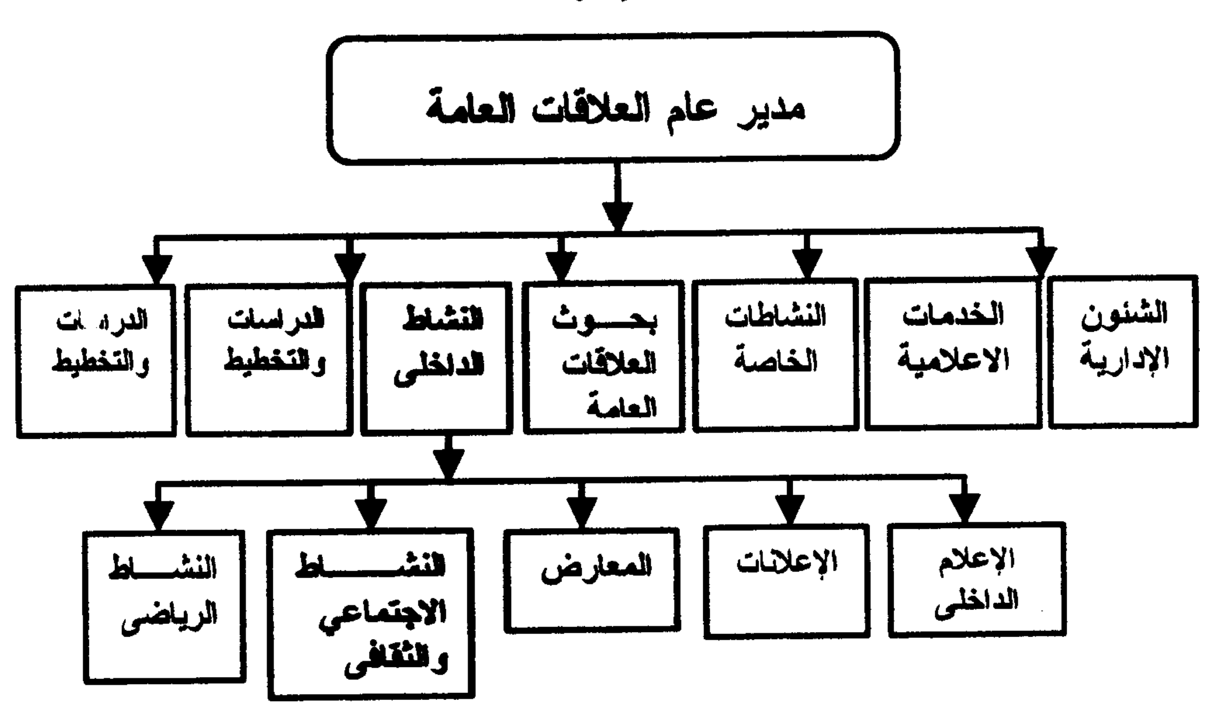
و- **وحـــدات النشـــاط الخاصـــة** وتشـــمل أقســـام الترويح والاعلان المؤسسى والمعارض والتسهيلات.

ز- **وحدات الدراسات والتخطيط** وتشمل أقسام بحوث الرأى العام وتحليل المواد الإعلامية والتخطيط.

وهذا فيما يلى نموذجا افتراضيا للتصميم الداخلى لإحدى الإدارات العامة

شكل رقم (٢٠)

التقسيمات الداخلية لإدارة العلاقات العامة [١]



هــذا وإذا كانــت التقسـيمات الداخلـية لإدارة العلاقات العامة تهدف الى الاعــتماد علـــى المـــنظمة ذاتها فى إدارة العلاقات العامة وذلك بإقامة تنظيمات داخلـــية متخصصة لهذا الغرض دون الاعتماد على المستشار الخارجى أو على الوكـــالات الخارجـــية المتخصصة بالعلاقات العامة أى ومن ثم فإن **التقسيمات الداخلية لإدارة العلاقات العامة تعتبرأفضل من الاعتماد على المستشار الخارجي للأسباب التالية**[٢]

١- أن مديـــر العلاقات العامة يعتبر جزءا من الفريق الذى يخطط ويشرف علـــى تنفيذ سياسات المنظمة، ولهذا يفترض فيه أن يكون أمينا ومخلصا للمنظمة وأهدافها.

٢- أن مدير العلاقات العامة يكون مطلعا على تفاصيل تنظيم ووظائف جميع الوحـــدات لذلـــك فهـــو يعلـــم ما هى المشكلات التى تواجهها المنظمة بالتفصيل.

٣- ولأن المدير ووحداته غالبا ما يكون فى المركز الرئيسى للمنظمة، فإن استدعاؤه من قبل المدير أو نائبه يكون سهلا، الأمر الذى يترتب عليه أن يكـون رئـيس المؤسسة أو مجلس إدارتها مطلعا يوميا على سير عملية العلاقـات العامة للمنظمة مع جميع جماهيرها الداخلية والخارجية، وهذه الفائدة لا تتحقق عن طريق مستشار خارجي.

٤- إن الاتصـالات بين واضعي سياسات المنظمة فى مجال العلاقات العامة تكون سريعة وغير رسمية والقرارات حاسمة.

أمـا مساوىء الاعتماد على التنظيمات الداخلية دون المستشار الخارجى فإنها تتمثل فيما يلى:

١- فقـدان الموضـوعية حيث أن المدير يكون متحيزا الى المنظمة ويعتمد إجراءاتها على أنها صحيحة وبذلك لا يهتم بإنطباعات الجمهور.

٢- قرب المدير من وحدات التنظيم يجعل أعمال المنظمة مألوفة لديه لدرجة يصعب معها عليه أن يقتنع بضرورة التغيير لملائمة آراء الجمهور.

٣- كـون المديـر موظفا فى المنظمة يدير وحدات وأفرادا يجعله يغرق فى مشـكلات إدارية أو فى أعمال معينة تبعده عن النظر فى مشكلة عاجلة تتطلب حلا فوريا.

٤- انشـغال المدير فى تنفيذ برامج العلاقات العامة قد تجعله يهمل التخطيط وقد يحدث العكس حيث ينشغل بالتخطيط كليا ولا يتبقى له الوقت الكافى للتنفيذ.

٥- قد يؤدى حماس المدير وموظفيه لمنجزات المنظمة الى الشعور بالغرور المضلل، صحيح أن نجاح مهنة العلاقات العامة تتوقف على مدى حماس مـن إدارة العلاقات العامة فى المنظمة، ولكن المغالاة فى التحمس تقود الى الغرور والانخداع الذاتى وفى النهاية الى فشل المؤسسة.

العاملون فى مجال العلاقات العامة

يشترط فيمن سيعمل فى مجال العلاقات العامة توافر ركنين **أساسيين همـــا:**

١] الصفات الشخصية:

وهـــى تلـــك الصفات التى تولد مع الشخص وتعمل التجارب على صقلها ولكنها لا تتمكن من خلقها ومن أهم هذه الصفات:

١- **الشخصـــية المؤثرة:** ونحن نقصد بالشخصية هنا تطبيق القيم التى يؤمن بها الفـــرد فى حياته العملية اما قوة الشخصية فنقصد بها أن يطبق الفرد كل ما يقوـــله أى أن يحـــدث هناك تطابق تام بين أقوال الفرد وأعماله وهذه أمور تعتمد على الصفات الموروثة والاستعداد الفطرى الذى تصقله وتنميه التربية الجيدة والتجارب الحياتية ورجل العلاقات العامة الناجح هو ذلك الرجل قوى الشخصية القادر على مواجهة الآخرين فى كافة الظروف والحالات وهو ذو المظهر الجذاب والتوازن الايجابى فى السلوك قولا وفعلا.

٢- **اللـــياقة:** ونعنى باللياقة حسن التصرف وقدرة على طرح المواضيع المختلفة فى الأوقات المناسبة لها وكذلك القدرة على اقناع الآخرين والتأثير فى آرائهم.

٣- **الموضوعية:** ونعنى بها القدرة على النظر للأمور بتجرد عن الذات والميول الشخصـــية والقـــدرة على التقيد بالخصائص ومعطيات الواقع دون السماح للأهـــواء والميول بتأثير على الآراء أو التصرفات وهذا ما ينبغى توافره فى رجل العلاقات العامة.

٤- **حب الاطلاع:** وهنا يجب على رجل العلاقات العامة أن يكون من النوع الذى يـــتوافر لديـــه الرغبة المستمرة واليقظة التامة فى تتبع ما يجرى حوله من أحداث.

٥- **القـــدرة علـــى الاحـــتمال والمثابر:** فنشاط العلاقات العامة لا تظهر نتائجه بسرعة بل إن أهدافه بعيدة المدى ونتائجه بطيئة الظهور.

٦- **الخـــيال الخصب:** فالعلاقات العامة ليست عملا روتينيا بل إنه نشاط الايداع والقدرة على التخيل فرجل العلاقات العامة يحتاج دائما الى أن يتصور نتائج قراراته على الآخرين قبل اتخاذها.

٢] الإعداد العلمي:

وهنا تجدر الإشارة انه لكى يكون رجل العلاقات العامة ناجحا فى أداء مهمته لزاما عليه أن يلم إلماما جيدا بما يلى:

أ- **القـــدرة اللغويـــة:** فعلـــى رجل العلاقات العامة أن يكون ملما باللغات التى يســـتخدمها قراءة وكتابة ومحادثة وكذا أن يكون ملما بأبعاد الكلمة والمعانى المختلفة لها وكذلك أساليب التعامل مع الآخرين .

ب- **أصول البحث العلمي:** فالعلاقات العامة تعتمد الى حد كبير على التعرف على الـــرأى العام وتحليله والخروج بنتائج نوعية وكمية وكذا بحوث قياس فعالية النشـــاط الإعلامى كما يحتاج رجل العلاقات العامة الى القيام بجمع وتحليل المعلومـــات وهذا كله لا يتأتى إلا بعد أن يكون لديه الخبرة والإدارية التامة بأساليب وأصول البحث العلمى.

ج- **الإلمـــام بمبادىء علمى النفس والاجتماع:** بما يمكنه من التأثير فى الدوافع والســـلوك ومصادر الاتجاهات وكذا تفهم طبيعة الجماعات وأنماط الاتصال وقوة الروابط داخلها.

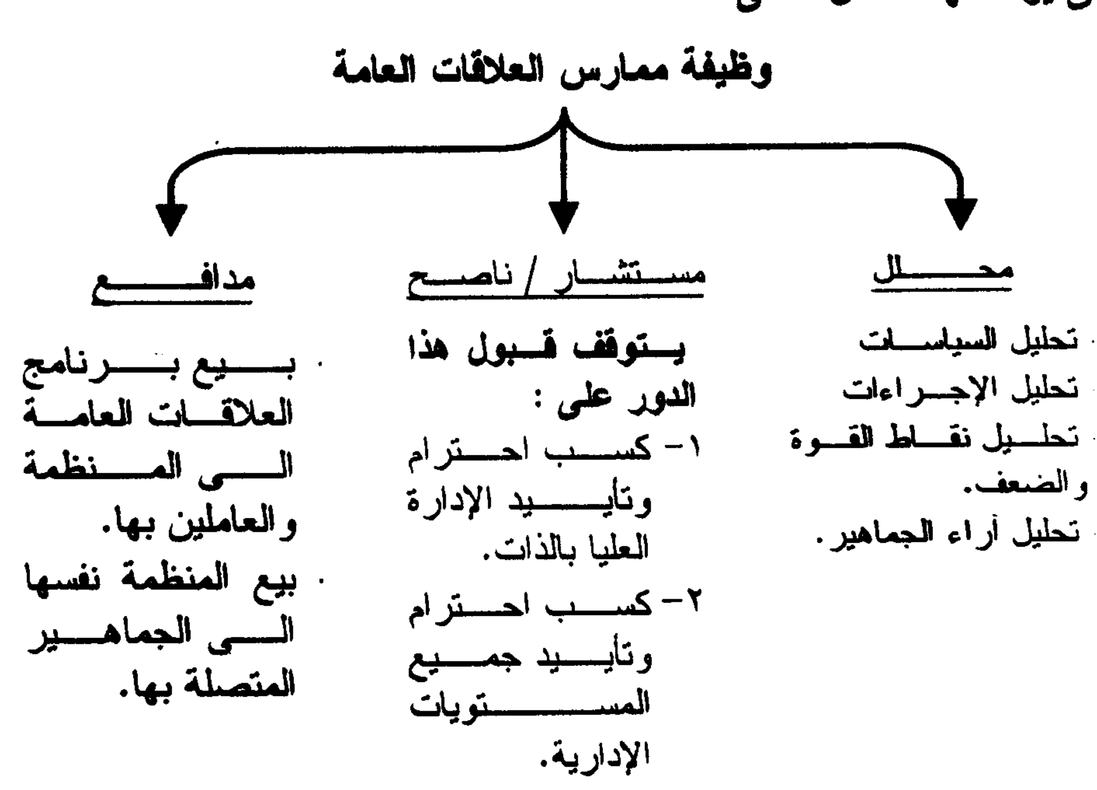
د- **الإلمام بعلم وفن الإدارة:** فرجل العلاقات العامة يحتاج الى المعرفة الإدارية التى تمكنه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال داخل وحدته الإدارية وكذا فهم المنظمة الى يعمل بها وكيفية تحقيق أهدافها ودوره فى ذلك.

ه- **الإلمام بأحدث الأساليب المستخدمة فى الصحافة:** كصياغة الأخبار وإجراء التحقـــيقات والمقابلات وتحرير المقالات وكذا فإن من أهم الأمور التى يجب أن يولـــيها اهـــتماما خاصا هى عناصر الخبر الصحيح وهو ما يطلق عليه

(SHW) أى الأسئلة التالية التى يجب أن تتوافر إجاباتها فى الخبر عند نقله.

WHAT	ما ، ماذا
HOW OR WHICH	من أو إلى
WHERE	أين
WHEN	متى
WHY	لماذا
HOW	كيف

خلاصة القول أن وظيفية ممارس العلاقات العامة تتمثل فى الثلاث محاور التى يوضحها الشكل التالى[1]:



الوصف الوظيفى لمدير العلاقات العامة[1]:

فـيما يلى مجموعة الواجبات التى يجب على مدير العلاقات العامة القيام بها مهما اختلفت ظروف وأحوال المنظمة التى يعمل بها:

١- المشاركة فى رسم السياسة العامة لإدارة العلاقات العامة التى يرأسها.

٢- المشاركة فى تحقيق أهداف المنظمة.

٣- إعداد برامج العلاقات العامة مع أفراد إدارته.

٤- توجيه العاملين بإدارته للقيام بمهامهم على خير وجه.

٥- توجـيه الباحثيـن لديه لجمع البيانات والمعلومات والخصائص بالصورة الصحيحة للاستفادة منها عند الحاجة.

٦- المشاركة فى وضع الميزانية وتحديد قيمتها لتنفيذ برامج العلاقات العامة.

٧- المشاركة فى اختيار موظفى إدارته.

٨- التنسيق والتكامل مع الوحدات الإدارية الأخرى بالمنظمة.

٩- تقييم البرامج ورفع التقارير اللازمة عن سير العمل فى برامج وأقسام إدارته.

١٠-مـتابعة تنفـيذ برامج العلاقات العامة ومحاولة حل المعطيات التى تعترض طريق التنفيذ.

١١-ما يكف به من أعمال أخرى وبما لا يتعارض مع طبيعة عمله.

الوصف الوظيفى لموظفى العلاقات العامة (١):

يلاحـظ أن موظـف العلاقات العامة تختلف مهامه من منظمة لأخرى ولـيس بالضـرورة أن يقـوم جمـيع الموظفين بنفس العمل ولكن هناك قواسم مشتركة بين جميع هؤلاء العاملين منها ما يلى :

١- العمل كفريق واحد من أجل إظهار صورة المنظمة فى أفضل ما يمكن .

٢- تحسين علاقاتهم بالمجتمع الذين يعملون فيه وكذا علاقاتهم بزملائهم فى نفس المنظمة.

٣- جمع البيانات والحقائق اللازمة لرسم سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها .

٤- إصدار نشرات التوعية للموظفين والمجتمع الخارجى.

٥- الاتصـــال بالصـــحافة والإذاعـــة والتليفزيون ووسائل الإعلام المختلفة لتبليغها عن نشاطات المنظمة.

٦- القـــيام بـــبرامج التعلـــيم والتدريـــب بما يخص أعمال العلاقات العامة والترتيب لأعمال التدريب والتعليم للأقسام الأخرى بالمنظمة.

٧- اســـتقبال الوفـــود ووداعهم والقيام بعمليات حجز الفنادق لهم والحصول على التأشيرات اللازمة من الجهات الرسمية.

٨- أى مهام أخرى يكلفهم بها الرئيس المباشر ولا تتعارض مع طبيعة أعمالهم.

المركزية واللامركزية فى أعمال العلاقات العامة(١):

وهنا تجدر الإشارة الى أن بعض المنظمات تقوم بإتباع الأسلوب المركزى لإدارة العلاقـــات العامـــة حيـــث يتم تخطيط البرامج والخطط الخاصة بالأنشطة المخـــتلفة فى المركز الرئيسي ثم يقوم المتخصصين بممارسة وظيفتهم فى فروع المـــنظمة طبقا للخطة الموضوعة وهذا الأسلوب يساعد فى تحقيق مجموعة من المزايا والتى تتمثل أهمها فيما يلى:

أ- العمل على خلق صورة ذهنية جيدة للمنظمة فى أعين جماهيرها .

ب- تخطـــيط أنشـــطة العلاقات العامة وتنمية الاتصالات اللازمة مع جميع الأطراف الخارجية التى تؤثر على نشاط المنظمة بصفة عامة.

هذا وقد تقوم بعض المنظمات بإتباع الأسلوب اللامركزى حيث يصبح لكل فـــرع من فروع المنظمة إدارة للعلاقات العامة الخاصة به والتى تمارس نشاطها طبقا لظروف هذه الأفرع وفى حدود الإمكانيات المتاحة.

وإذا مـــا أردنـــا المفاضلة بين هذين الأسلوبين - المركزية واللامركزية - نجد أن طبيعة أنشطة المنظمة هى التى تحدد الأسلوب الأفضل فهناك العديد من

الأنشــطة التى تتعلق بسياسات المنظمة ككل ويفضل تخطيطها وتنفيذها مركزيا بيــنما يوجــد هــناك أنشطة أخرى تختلف باختلاف ظروف كل فرع من فروع المــنظمة وبالتالى فإن الأسلوب المفضل هو إتباع مزيج من الأسلوب المركزى واللامركــزى للتمتع بمزايا كل منهما وفى ظل هذا الأسلوب تشترك الأفرع فى وضــع الخطــة العامــة ويحدد كل فرع واجباته الخاصة فى إطار هذه الخطة مستفيدا من الإمكانيات الفنية لإدارات العلاقات العامة فى المركز الرئيسى.

أساليب تنفيذ أنشطة العلاقات العامة[١]:

" تعتمد إدارة العلاقات العامة فى تحقيقها لأهدافها والمتمثلة فيما يلى[٢] " :

١- تحديد الأهداف الاجتماعية للعميل أو مساعدته على تحديدها.

٢- اكتشــاف التناقضــات بين هذه الأهداف وبين تلك العناصر من المجتمع الــذى يعــتمد علــيها العمــيل وقــد تكون هذه التناقضات نتيجة نقص المعلومات أو تحريفها.

٣- محاولة التكيف بين سياسات العميل وأعماله وبين المجتمع.

٤- إرشــاد الزبون الى الطرق والوسائل التى يستطيع بها أن يجعل سياساته وأعماله مفهومة لدى الجمهور **على احدى الأساليب الثلاثة الآتية:**

أولا: أسلوب الاستعانة بمستشار خارجى للعلاقات العامة:

إن مستشــار العلاقــات العامة الخارجى هو شخص يخصص جزءا من وفــئة أو كل وقته لخدمة منظمة معينة. وقد يكون هذا المستشار فردا واحدا وله عمــلاء متعدديــن ومختلفيــن. كما قد تكون منظمة لها العديد من العملاء على مســتوى الدولة الواحدة أو خارجها. وقد يكون إداراة من إدارات وكالة إعلامية معينة . أما مزايا وعيوب هذا الأسلوب فتتلخص فيما يلى:

المـــزايا:

١- الاســتفادة من الخبرة الواسعة فى معالجة المشكلات المعقدة والمتعددة، وذلك بحكم تعامله مع العديد من المؤسسات والاضطلاع على الكثير من المشكلات.

٢- الموضوعية وعدم التحيز فى تقديم الاستشارات ، وذلك بحكم استقلاليته عن الإدارة العليا وبعده عن تأثيراتها.

٣- يوفـــر نوعـــا مـــن الخـــبراء المهنيين الذين قد يكون من الصعب على المؤسسة أن تحصل عليهم بمفردها، وذلك لأن مشكلاتها متنوعة وغير مستمرة فى الغالب

٤- يتمـــتع المستشـــار الخارجى بمكانة رفيعة لدى كافة الأطراف المتعاملة معه أكثر من خبير العلاقات العامة الداخلى، حتى عند إدارة المنظمة.

٥- إن تكالـــيف تنفـــيذ أنشطة العلاقات العامة متغيرة وتختلف من سنة إلى أخـــرى. وأتعـــاب المستشـــار الخارجى ترتبط بما يؤديه من خدمات ، وبالتالى لا يعتبر عبئا على ميزانية المؤسسة.

٦- المـــرونة فى التعامل معه من حيث إمكانية الاستغناء عنه فى حال كون استشاراته غير مرضية.

وتجـــدر الإشارة الى أنه فى بعض الحالات قد يكون أسلوب الاستعانة بالمستشار الخـــارجى هـــو الخيار الوحيد أمام المؤسسة، **وبالتالى فإن مبررات اللجوء الى المستشار الخارجى هى :**

١- قلة توفير الخبرات اللازمة والكوادر المدربة لإحداث جهاز مستقل للعلاقات العامة داخل المؤسسة.

٢- قلة الأعمال والمهام المتعلقة بنشاطات العلاقات العامة، الأمر الذى تنـــتفى معه الحاجة الى إحداث جهاز داخل المؤسسة، وبالتالى لابد من الاستعانة بالمستشار الخارجى.

٣- الموقع الجغرافى للمؤسسة من حيث بعده عن مراكز الإعلام، الأمر الــذى يتطلب اللجوء الى المستشار الخارجى الذى غالبا ما يتواجد فى العاصمة وبالقرب من وسائل الإعلام.

٤- للاســتفادة مــن خــبرات المستشار الخارجى فى تدريب الكوادر اللازمة لإحداث جهاز متخصص داخل المؤسسة.

العيــــوب:

١- عدم قدرته على معرفة الخفايا المتعلقة بالموقف العام باعتباره بعيدا عن المؤسسة.

٢- احــتمال معارضة للعاملين للمستشار الخارجى يكون كبيرا ، وأن محاولــة تضــليله وعــدم التعاون معه وحجب المعلومات التى قد توضـــح أبعـــاد المشكلة المطروحة، تكون أكثر احتمالا من محاولة مساعدته.

٣- إن عـــدم قدرة المستشار الخارجى على التواجد باستمرار فى موقع العمل قد يؤدى الى صعوبة مواجهة بعض المواقف التى تظهر فى مســيرة تنفــيذ العمل اليومى والتى تتطلب مواجهة مباشرة لتفادى سوء التفاهم الذى قد يحصل بين المؤسسة وجماهيرها.

ثانيا: أسلوب الاعتماد على جهاز متخصص داخل المؤسسة:

إن هــذا الاســلوب يعنى إنشاء إدارة متكاملة للعلاقات العامة لها وضعها وكيانها داخل الهيكل التنظيمى للمؤسسة، كما أن لها مسئول عنها يشرف ويوجه العامليــن فــيها والمختصــين الذين يقومون بتنفيذ أنشطتها طبقا لطبيعة الوظيفة والمســئوليات الملقاة على عاتقها والهدف الذى ترغب إدارة المنظمة فى تحقيقه من وراء إنشاء هذه الإدارة.

المــــزايا:

١- إن وجـــود جهـــاز للعلاقات العامة داخل المؤسسة يوفر المعرفة العميقة بسياســـات وإجراءات وظروف المؤسسة ومشاكلها، وبالتالى يؤدى الى سهولة التأثير على الجمهور الداخلى.

٢- إن وجود جهاز داخل المؤسسة يتيح إمكانية الاستفادة من مبدأ التخصص وتقســيم العمل، الأمر الذى يؤدى الى تراكم الخبرات لدى أفراد الجهاز فى معالجة المشكلات النوعية التى تواجه المؤسسة.

٣- إن وجود جهاز دائم داخل المؤسسة يسمح بالاستفادة من خدماته فى أى وقت تحتاج إليه إدارة المؤسسة.

٤- إن وجـــود جهـــاز داخـــل المؤسسة يساعد على معرفة وتحديد مصادر المعلومات اللازمة، والحصول عليها بسهولة من مصادرها.

٥- إن تأســيس جهـــاز للعلاقات العامة فيه الكثير من الاقتصاد فى النفقات بالمقارنـــة مع تكلفة المستشار الخارجى، وذلك باعتبار أن نفقات إحداث الجهاز الداخلى لا تشكل إلا جزء قليلا من النفقات الثابتة. هذا بالاضافة الى الاستفادة من خدمات الجهاز على مدار السنة.

٦- إن وجـــود جهاز العلاقات العامة داخل المؤسسة يؤدى الى الابتعاد عن الصـــراع المحتمل بين العناصر العاملة داخل المؤسسة وبين المستشار الخارجى.

العيـــوب :

١- قـــد يبتعد جهاز العلاقات العامة عن الموضوعية فى تقديم استشاراته أو تنفيذ مهامه، وذلك نتيجة لتأثير الإدارة العليا عليه.

٢- قـــد يـــتحول جهاز العلاقات العامة من إدارة استشارية إلى إدارة تنفيذية فقط تغرق فى الأعمال اليومية التى تطلبها الإدارة العليا منها.

٣- عـــدم القدرة لدى جهاز العلاقات العامة على رؤية الأحداث من منظور مخالف لمن يعايشها ويشترك فى صنعها. فاشتراك مدير العلاقات العامة فـــى رسم سياسة المؤسسة تجعله يركز اهتمامه ومعظم تفكيره فى تبرير هـــذه السياســـة دون أن يرى الأخطاء التى ترتبت على المؤسسة بنتيجة إقرارها.

ثالـــثا: الأســـلوب المـــتكامل الـــذى يجمـــع بين المستشار الخارجى والجهاز المتخصص داخل المؤسسة:

قد يكون هذا الأسلوب الذى يعتمد على الجمع بين المستشار الخارجى وبين جهاز العلاقات العامة داخل المؤسسة، هو الأسلوب الأكثر استخداما فى الحياة العملية. إذ أنـــه فـــى الوقـــت الـــذى تتصـــف فـــيه خدمات المستشار الخارجى بالنظرة الموضـــوعية المحـــايدة ، فإن الجهاز الداخلى أكثر قدرة على معرفة التفاصيل المحـــيطة بكل موقف تتعرض له المؤسسة. لذلك لابد من وجود التعاون الوثيق بين الجهاز الداخلى والمستشار الخارجى لتحقيق التكامل والاستفادة من مزايا كل مـــن الأســـلوبين المذكورين . وستبقى الحاجة الى هذا التعاون مستمرة ومتزايدة طـــردا مع تزايد المشكلات التى تواجهها المؤسسات فى مجال العلاقات العامة. وجديـــر بالذكر أنه ليست هناك قواعد موحدة لصيغة التكامل بين الجهاز الداخلى والمستشار الخارجى في العلاقات العامة. فما قد يكون مناسبا لإحدى المؤسسات، قـــد لا يكـــون كذلـــك لمؤسســـة أخرى، وذلك بسبب اختلاف مشكلاتها وطبيعة الأنشطة التى تمارسها والجماهير التى تتعامل معها.

حواشي الفصل الثالث

(١) د. سـيد الهوارى – التنظيم – الهياكل والسلوكيات والنظم – مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٩٢ ص٥

(2) Koom T.Z and ODonnell principles of management P. 63

(٣) د. سيد الهوارى – التنظيم – مرجع سبق ذكره – ص٥

(×) ينبغـي التنبيه هنا أن هناك فرقا بين النظام والتنظيم – فالنظام: هو مجموع القواعـد السلوكية التي تحتوى على النواهي والسموحات والأوامر. أما التنظيم هـنا فيقصد به: ذلك العمل الاجتماعي المستمر لتنسيق أوجه النشاط البشرى في مجال معين من اجل تحقيق هدف متفق عليه.

(4) Dale E, " Management: theory and practice " Mc Graw Hill New York 1965 P. 225 - 226

(٥) جد. إبراهيم الغمرى – الإدارة – دراسة نظرية وتطبيقه مع مجموعة بين الحالات العملية والمباريات التدريبية – دار الجماعات المصرية – الطبعة الثالثة – القاهرة ١٩٨٢ ص ٣١٩

(٦) د. محمد مختار عثمان – مبادىء الإدارة العامة – القاهرة – دار النهضة العربية.١٩٩٠ ص١٣

(٧) د. عـبد الرحمن حمود الفنار وآخرون – مبادىء الاتصالات والعلاقات العامـة – المؤسسـة العامة – التعليم الفني والتدريب المهني – الرياض ١٩٩٨ ص ٦٦ – ٦٧

(8) Farrar Rona Ld. Mass communication: An introduction to the field. Dubuque Lova: Brown, BenchNoark publishers 1996 P. 238.

(٩) د. محمـد نجيب الصرايرة–العلاقات العامة الأسس والمبادىء – مرجع سبق ذكره – ص٤٠–٤٢

(١٠) د. محمـــد منير حجاب وآخرون – المداخل الأساسية للعلاقات العامة – دار الفجر للنشر والتوزيع – القاهرة ١٩٩٢ ص ١٢٨.

(١١) د. فخري جاسم سليمان وآخرون– العلاقات العامة–مرجع سبق ذكره ص ٩٨.

(12)L. W Nolte (fundamentals of public Relations Bergman Press, 1979 PP 67-80

(١٣) محفـــوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات ، دار زهران– عمان ١٩٩٩ ، ص ٤٦.

(١٤) د. صالح خليل أبو إصبع – العلاقات العامة والاتصال الانسانى – مرجع سبق ذكره ص ١١٤ – ١١٦

(١٥) د. فخرى جاسم سلمان وآخرون، العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٣-١٠٤

(١٦) المرجع السابق ذكره – ص ٥٢.

(١٧) زيـــاد محمد الشرمان وآخرون – مبادىء العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره– ص ٤٦ – ٤٧

(١٨) د. عوض بدير الحداد –مذكرات فى أساسيات الإعلان والعلاقات العامة بدون ناشر ٢٠٠١–٢٠٠٢–ص ١٨٧

(١٩) زيـــاد محمـــد الشـــرفان، مبادىء العلاقات العامة ، دار صفاء للطباعة والنشر – عمان ٢٠٠١، ص٥٣.

(٢٠) المرجع السابق الذكر ، ص ٥٢

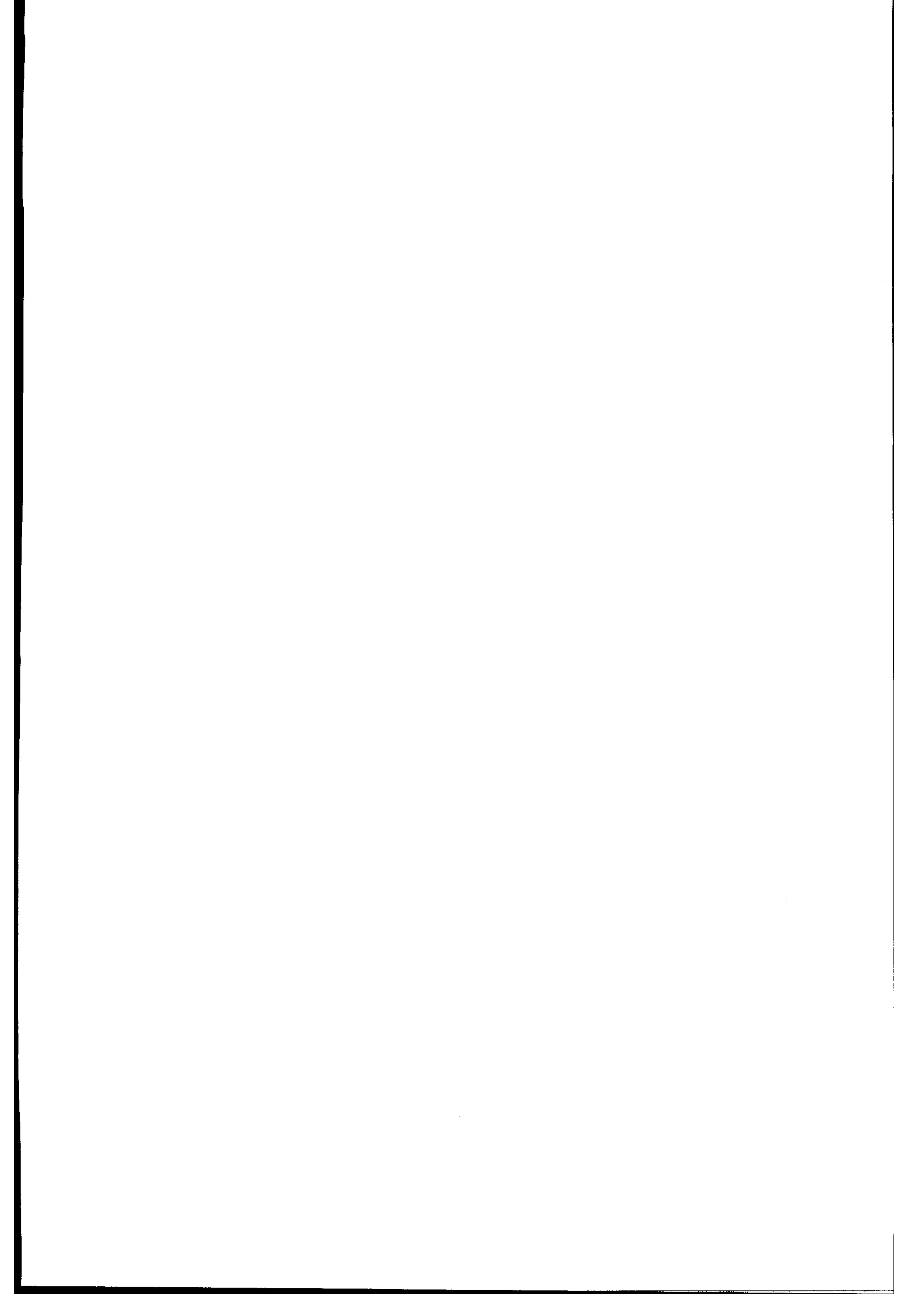
(٢١) د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص ٦٨.

(٢٢) د. إبراهيم وهبى فهد وآخرون – العلاقات العامة وإدارتها – مرجع سبق ذكره ص ١٦٤ – ١٧١.

(٢٣) د. خليل أبو إصبع – العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره – ص ١

الفصل الرابع

التوجيه في نشاط العلاقات العامة



الفصـــــل الرابع

التوجيه[1] في العــلاقات العــامة

المفهـــوم:

تعـددت التعاريف التى أعطت لمعنى التوجيه ونذكر من تلك التعارف ما ذكره كل من:-

- **هارولد كونتز وزميله سيرسل أودنل بأن التوجيه:** " هو تمكين المستخدمين من حسن آدائهم لأعمالهم ".
- أمـــا **هايمان وهيلجرت** فقد نظر إلى التوجيه على أنه " الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على المعاونين.

كمــا وردت عـــدة تعاريف أخرى للتوجيه كلها تنصب حول كون التوجيه هو" **الوظـيفة الإداريـــة التنفـــيذية التى تنطوى على قيادة [2] الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها** ".

ويمكـــن تشبيه الفرق بين الوظائف الإدارية. " التخطيط والتنظيم " والتوجيه بالفـــرق بيـــن الجلـــوس فى سيارة محركها ساكن استعدادا لقيادتها وتشغيل هذه الســـيارة وإدارتهـــا فالتوجـــيه يعتبر بمثابة القلب فى أعمال الإدارة وهو وظيفة إرشـــادية تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها كما أن جزء كبيرا من هذه الوظـــيفة تعليمـــي وجـــزء صغير فيها فني فإخطار الناس بما ينبغى أن يفعلوه " الجانـــب الفنى" ليس هو فقط التوجيه لأنه ليس صحيحا أن نفترض أن الموظفين يمتـــثلون لكـــل الأوامـــر إذ أحيانا لا يمتثلون للأوامر لأنهم لا يفهمونها وأحيانا يختارون بإرادتهم عدم الانصياع لها لذا فإن التعليمات يجب أن تعطى بشكل يحفز على أداء العمل بدلا من النفور من الجانب التعليمي.

- **وخلاصة القول فإن وظيفة التوجيه:**

هــى ذلــك النسق الذى يتبعه المسئولون فى المنظمات للتأثير فى الأفراد والجماعــات لأداء العمــل بانســجام وباختيارهم لتحقيق الأهداف وهى **تتضمن مجموعة من الخصائص هى:** [٣]

١- **وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشرى فى المنظمة.**

٢- **وظــيفة التوجــيه: تعتــبر الوســيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين بالمنظمة.**

٣- **تمــارس وظــيفة التوجيه بفاعلية أكثر فى عمليات القيادة والحفز الإنسانى والاتصالات.**

٤- **تكمــن أهمــية التوجيه عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الإنسانى لتحقيق أهداف المنظمة.**

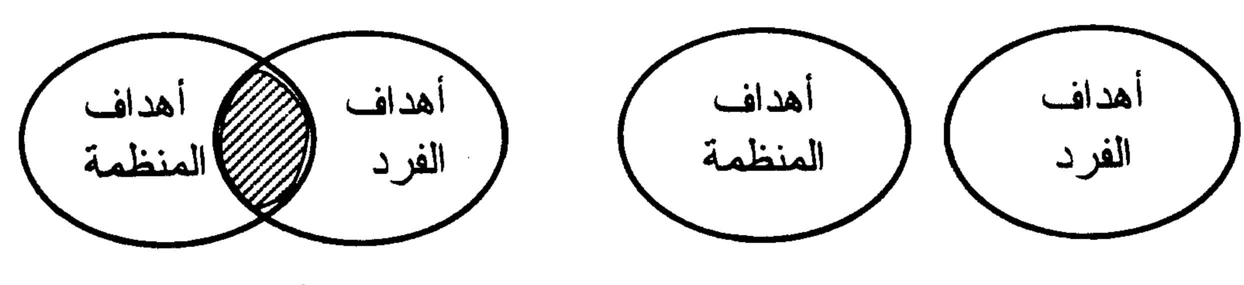
مبادىء التوجيه:

يستند التوجيه الصحيح على مجموعة من المبادىء الأساسية التى يجب أن تتوافر فيه وهذه المبادىء هى: [٤]

١- **تجانس الأهداف:-** نحن نقصد بالتجانس هنا عملية تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بما يؤدى ذلك الى تحقيق أهداف الفرد عندما تتحقق أهداف المنظمة والشكل التالى يوضح هذا المفهوم.

شـــــكل رقم (٢٠)

التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة



التعارض بين أهداف الفرد
وأهداف المنظمة

التكامل بين أهداف الفرد
وأهداف المنظمة

أهداف

أهداف
الفرد

التطابق بين أهداف الفرد
وأهداف المنظمة

٢- وحدة الأمـــر:

والذى ينص على ضرورة أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من جهة رئاســية واحدة وذلك منعا للإرتباك والإحتكاك الذى قد يصيب الفرد عند تقسيم الطاعة والإمتثال وبالتالى الولاء لأكثر من جهة.

- **<u>أهمية التوجيه:-</u>**

- تظهر الحاجة إلى التوجيه فيما يلى: (٥)

١- الحاجـــة الـــى تضـــافر الجهـــود علـــى مستوى المنظمة وعند جميع المستويات.

٢- الحاجة الى توجيه جميع الجهود لتحقيق الأهداف العامة.

٣- الحاجـــة الـــى تعظيم العائد من الموارد المتاحة مما يؤدى التى تحقيق الأهداف بأعلى مستوى كفاءة.

٤- الحاجـــة الـــى توفير الوقت والجهد وعدم تكرار الأنشطة والعمليات دون فائدة.

٥- الحاجة الى إيجاد فهم مشترك وأساليب موحدة تضمن تكامل جهود التنفيذ.

٦- الحاجـــة الـــى تحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

٧- يعتـــبر التوجـــيه هو صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة فهو الـــذى يحقق من خلاله الرؤساء الترابط والانسجام وروح التعاون بين المرؤوسين.

- **شـــروط نجاح التوجيه(٦):**

١) تفويض السلطة بشكل مناسب.

٢) إيجاد التكامل بين حاجات العمل وحاجات الأفراد.

٣) توافر النظرة الشاملة لأعمال الوحدة الإدارية.

٤) اهتمام الرئيس بالعامل وفى نفس الوقت عدم إهمال العمل.

٥) إيمان الرؤساء بان الإدارة هى فن التعامل مع البشر.

٦) تزويد المرؤوسين بكافة المعلومات التى تمكنهم من أداء أعمالهم.

٧) الاحتفاظ باتصالات فعالة فى ثلاثة اتجاهات أفقية / صاعدة / هابطة.

٨) إعداد وإصدار تعليمات فعالة وواضحة.

٩) اختيار الشخص المناسب للقيام بالعمل من خلال مراجعة بطاقات التوجيه.

١٠) حفـــز الأفـــراد علـــى الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة فى الإنجاز.

وفـــى الحقـــيقة فإنـــه إذا توافرت هذه الشروط فإننا سوف نصبح قادرين على:-

١- تركيز كافة الجهود فى الاتجاه الذى يضمن تحقيق الأهداف المشتركة.

٢- إثارة إهتمام المرؤوسين بأهداف العمل وربطها بأهدافهم الشخصية.

٣- استخلاص أكفأ النتائج من الاحتكاك اليومى بين الرؤساء ومرؤوسيهم.

- **<u>مكونات وظيفة التوجيه:</u>**

تتضمن وظيفة التوجيه مجموعة من الوظائف الفرعية والتى تتمثل فى [٧]:

أ- **وظـــائف ســـابقة علـــى** إلتحاق الفرد بالعمل فى المنظمة ومن أهمها اختيار الأفراد وتقييمهم.

ب- **وظـــائف لاحقة** على التحاق الفرد بالعمل فى المنظمة ومن أهمها التدريب وتقيـــيم الأداء والأجـــور والأمن والرعاية الصحية مجموعة الوظائف التى تتعلق بالعلاقات مع النقابات والاتحاديات العالمية.

<u>خطـــوات التوجيـــه:</u>

[١] ترجمة الخطط الى أوامر مباشرة وهذا يتطلب:

أ- تحديد توقعات الرؤساء وهنا يجب التأكد من رغبات الرؤساء على وجه دقيق خصوصا أنه نادرا ما تكون تلك الرغبات واضحة تماما.

ب-تحديـــد ادوار المديريـــن الآخرين فى نفس المستوى التنظيمى وهذا يتطلب إقامـــة جســـر مـــن الاتصالات المتكررة بين المديرين فى ذات المستوى الإدارى بما يخدم تنمية التعارف والفهم وتدعيم العمل الجماعى.

ج- مراعاة قيود البيئة الخارجية والتى يتمثل معظمها فى القيود المفروضة من قبل الأجهزة الحكومية والنقابات.

[٢] إصدار الأوامر وهذا يتطلب :

أ- التحديد الدقيق للمهام المطلوب تنفيذها مع تحديد وحدات القياس لتلك المهام.

ب- تبليغ المهام وهنا لابد من تحديد:-

- طريقة إصدار الأمر (شفويا أم كتابيا)
- درجة التفصيل التى ينبغى أن يكون عليها الأمر.
- من الذى سيقوم بإصدار الأمر مع ضرورة التأكد على مبدأ وحدة الأمر.

ج- اختيار الأشخاص الذين تستند لهم هذه المهام وهذا يتطلب:

- أن يكـــون لـــدى المدير تصور جيد للقدرات والمهارات الفنية المتوفرة لدى مرؤوسيه.
- مراعاة الاعتبارات الحالية مقابل الاعتبارات المستقبلية بمعنى إمكانية إسناد المهمة إلى صغار العاملين أملا فى زيادة كفاءتهم مستقبلا.

مـــراعاة الأثـــر على العلاقات ما بين الأفراد والروح المعنوية حيث أن إسناد بعض المهام لأفراد بذاتهم قد يؤثر على معنويات الآخرين.

[٣] الأشراف وتقييم المجهودات المبذولة وهذا يستلزم :-

أ- تحديد وحدات القياس مثل وقت الأداء / كمية العمل / مستوى جودة العمل...

ب- وضع معايير الأداء بالنسبة لكل عامل من عوامل الإنتاج.

ج- اتخاذ الإجراءات الصحيحة التى ينبغى على المدير إتباعها عند الحاجة إليها:

[٤] حفز المجهودات لتحقيق الأهداف التنظيمية أي تحفيز العاملين وذلك يتطلب

أ- وضـــع نظـــام للاتصـــالات يكفـــل نقل المعلومات بسهولة ويسر فى كافة المستويات الإدارية.

ب- توافر القدرة القيادية لدى المسئولين عن إدارة دفة العمل بالمنظمة.

ج- وضـــع نظـــام سليم للحوافز بما يضمن بذل أقصى جهد وطاقة من أجل تحقيق الأهداف.

• مشكـــلات التوجيـــه:

تتمثل أهم مشكلات التوجيه فيما يلى:

١- عدم وضوح عملية التوجيه ذاتها.

٢- عدم إنسانية أسلوب التوجيه بين المدير ومرؤوسيه.

• أدوات التوجيـــــه:

لمـــا كان التوجيه هو تلك العملية التى تتم يوما بيوم. حيث يقضى المدير جانـــبا مـــن وقته فى توجيه معاونيه... بل إنه فى الحقيقة يقضى غالبية وقته فى ممارســـة هـــذه الوظـــيفة مـــن الإدارة.. لذا فإنه سوف يحتاج الى مجموعة من الأدوات الـــتى تمكـــنه مـــن حفز قدرات العاملين ودوافعهم للعمل بحسب وبدقة واقتدار ولعل أهم هذه الأدوات هى:

- الاتصالات - القيادة - التحفيز

هـــذا ونظـــرا للأهمـــية القصوى لعملية الاتصال فى مجال العلاقات العامة فإننا ســـوف نفـــرد لهـــا فـــيما يلى حديثا مطولا تاركين الحديث عن القيادة والتحفيز لمراجع أخرى[٨].

الاتصال فى العلاقات العامة:

إذا كانت الإدارة تواجه باستمرار مواقف متغيرة وتتحمل المخاطرة فى كل قـــرار تتخذه لعدم تيقنها من البيانات أو لعدم كمالها أو لتغيير الموقف فإن درجة الـــنقص فى البيانات تقل على الأقل - إذا اعترفت الإدارة بمسئولياتها عن إيجاد نظام مرسوم للاتصالات تتولى أقامته وتتعهد بالمحافظة عليه وتزكى حيويته من حين الى حين ولذا تعتبر المسئولية الأولى للإدارة العليا او الرئيس المسئول فى كـــل منظمة هى إقامة نظام فعال للاتصالات والمحافظة عليه **والآن ماذا تقصد بالاتصالات .... ؟**

مفهـــوم الاتصال:

كلمة اتصال communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communis وتعـنى المشـاركة sharing فـى الـرأى أو الحديث[٩] أو المشورة او اتخاذ القرار... أى أن الاتصـال هنا يعنى الاشتراك فى المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.

وفى قاموس أوكسفورد عرف الاتصال على أنه " نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات[١٠]

- وفى مختار الصحاح نجد أن: كلمة الاتصال مأخوذة من الوصل أى البلوغ.
- وفـى معجم الوسيط فى مادة وصل " يصل فلان وصولا... وصل الشىء.. أى بلغه وانتهى إليه "
- أما فى اللغة الإنجليزية فمعنى كلمة الاتصال.
  - أ- المعلومات المبلغة.
  - ب- رسائل شفوية أو كتابية.
  - ج- تبادل الآراء أو الأفكار أو المعلومات.
  - د- شبكة تليفونية... وسائل الاتصال عموم.
- وقـد عـرفه كونـتز وزملاءه على أنه " إرســال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المسـتقبل[١١] "
- وعرفه ماكفار لاند Macfar land على أنه " عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد "[١٢]
- وعـرفه هاناك Hannak على أنه " العملية التى يتفاعل بواسطها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه ".
- أمـا مريهـيو Merihue فقد عرفه على أنه " أى سلوك مقصود من جانب المرسـل يـنقل المعـنى المطلوب الى المستقبل ويؤدى الاستجابة بالسلوك

المطلوب من قبل المستقبل ".

- **وجمعـــية الإدارة الأمريكـــية** عرفت الاتصال على أنه " **أى سلوك يؤدى الى تبادل المعنى**".
- **ويعـــرف Schermerhornje** الاتصال على أنه " **عملية ما بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل** [١٣]"
- وعـــرف **DanNimo** الاتصال على أنه " **عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الـــناس لبـــناء معانى تشكل فى عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز**."

وخلاصة ما سبق فإن الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية فحاجة الإنسان الى الاتصـــال لا تقل عن حاجته للأمن والغذاء والكساء والمأوى وأن الاتصال يعنى تطويـــر وتقويـــة العلاقـــات الإنســـانية فى المجتمع وبالتالى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية.

أهـــداف الاتصـــال :

يتمـــثل الهـــدف الرئيسى للاتصال فى تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحـــريك وتعديـــل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما **الأهداف الفرعية** على المستوى الوظيفى يتمثل فيما يلى[١٤]:

١- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.

٢- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة فى المجتمع.

٣- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.

٤- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.

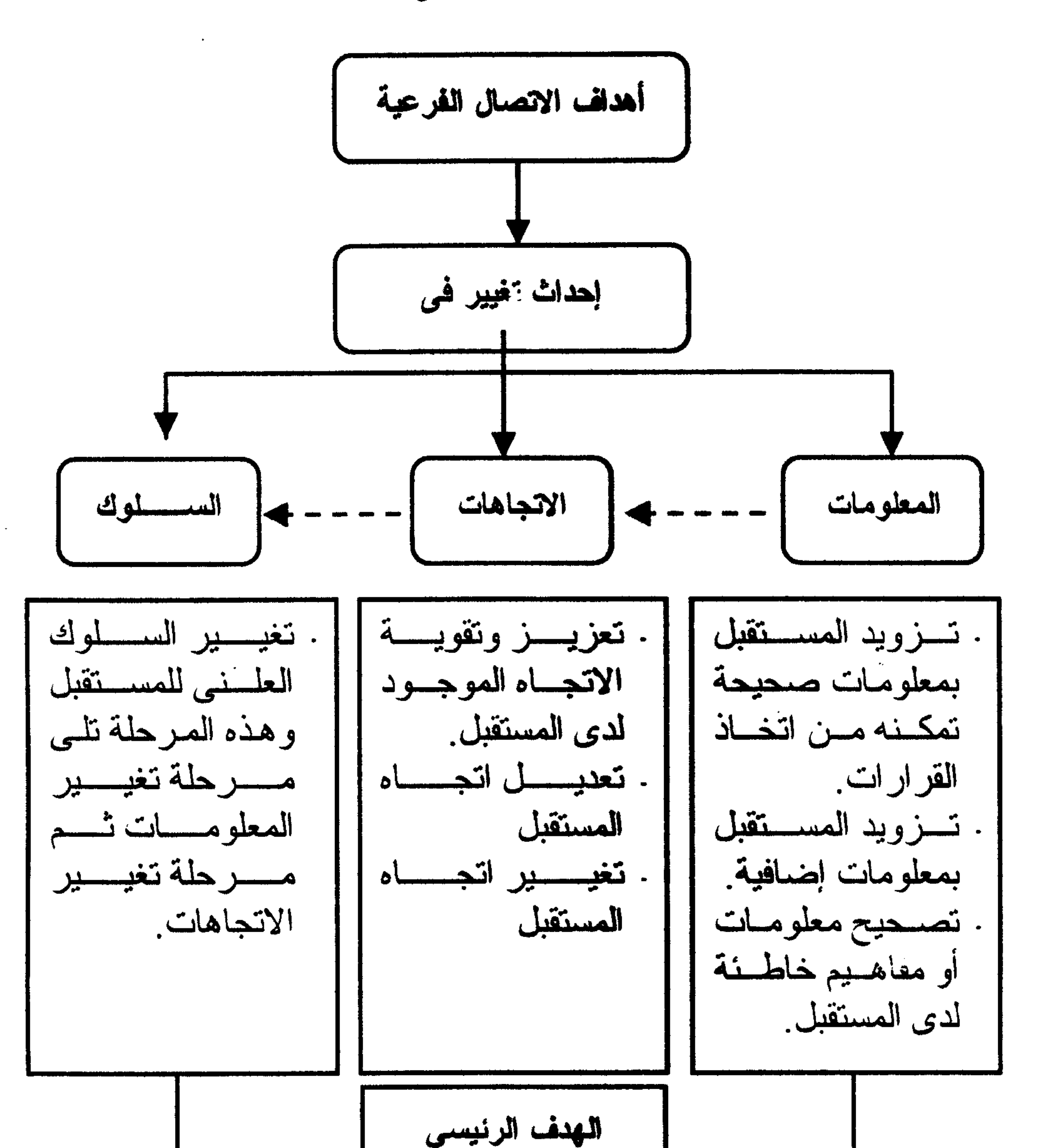
٥- تهيئة المناخ التنظيمى الجيد لتحقيق الرضا فى العمل ورفع الروح المعنوية.

٦- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

هذا ويمكن التعبير عما سبق بمضمون آخر من خلال الشكل التالى:

شكل رقم (٢١)

أهداف الاتصال



وخلاصــة القــول أن الشركات الصناعية والتجارية تستهدف من قيامها بعملية والاتصال تحقيق هدفين أساسين هما [١٥]

- **الهــدف الأول** : تأسيس علاقات متماسكة مع ثلاثة أنواع من الجماهير الهامة بالنسبة لها وهى:

أ- جمهور المستهلكين لبضائعها أو خدماتها.

ب- جمهور حملة الأسهم. ج- جمهور العمال والموظفين.

وهــنا قــد نتســاءل ما هى درجات التأثير المحتملة التى تحدثها عملية الاتصــال فــى تفكير الجمهور وفى شعوره وفى سلوكه؟ **يجيب هارولد لاسويل على هذا السؤال بما يلى**[١٦]:

يمكــن تصــنيف رد الفعــل الذى تحدثه عملية الاتصال لدى الجمهور بالدرجات التى يوضحها الشكل التالى:

شكل رقم (٢٢)

درجات التأثير المحتملة لعملية الاتصال[١٧]

مضمون عملية الاتصال

الإصغاء (١)

فشل أكيد

الفهم (٢)

مرحلة الفشل

الاستحسان أو التمتع (٣) نجاح محتمل

التقويم والتقدير (٤)

مرحلة النجاح المحتمل

مرحلة النجاح الأكيد

الإذعان للفكرة (٥)

نجاح أكيد

ومن الشكل السابق يمكن القول بأن الإصغاء هو المرحلة الأولى التى يجب أن تمــر فــيها عملــية الاتصـــال لكن يتدرج تأثيره الى المرحلة الأخيرة وهى الإذعان.. إن مرحلة الإصغاء تعنى القرب من الفشل كما إن مجرد فهم الجمهور لمضـــمون عملـــية الاتصـــال يجعـــل التأثير الذى تحدثه العملية تأثيرا سلبيا إما الاستحســـان والتمـــتع بالفكرة المعروضة على الجمهور فهو الحد الإيجابي الذى تقترب فيه عملية الاتصال الى النجاح إذا ما قدر الجمهور الفكرة المعروضة عليه ووافق عليها ومن ثم الإذعان والقيام بالسلوك الذى توصى به عملية الاتصال.

الهدف الثاني :

تطويـــر وتحسين منتجات المنظمة أو خدماتها فى الأسواق التى تتصارع فيها تيارات المنافسة.

خصائص الاتصال :

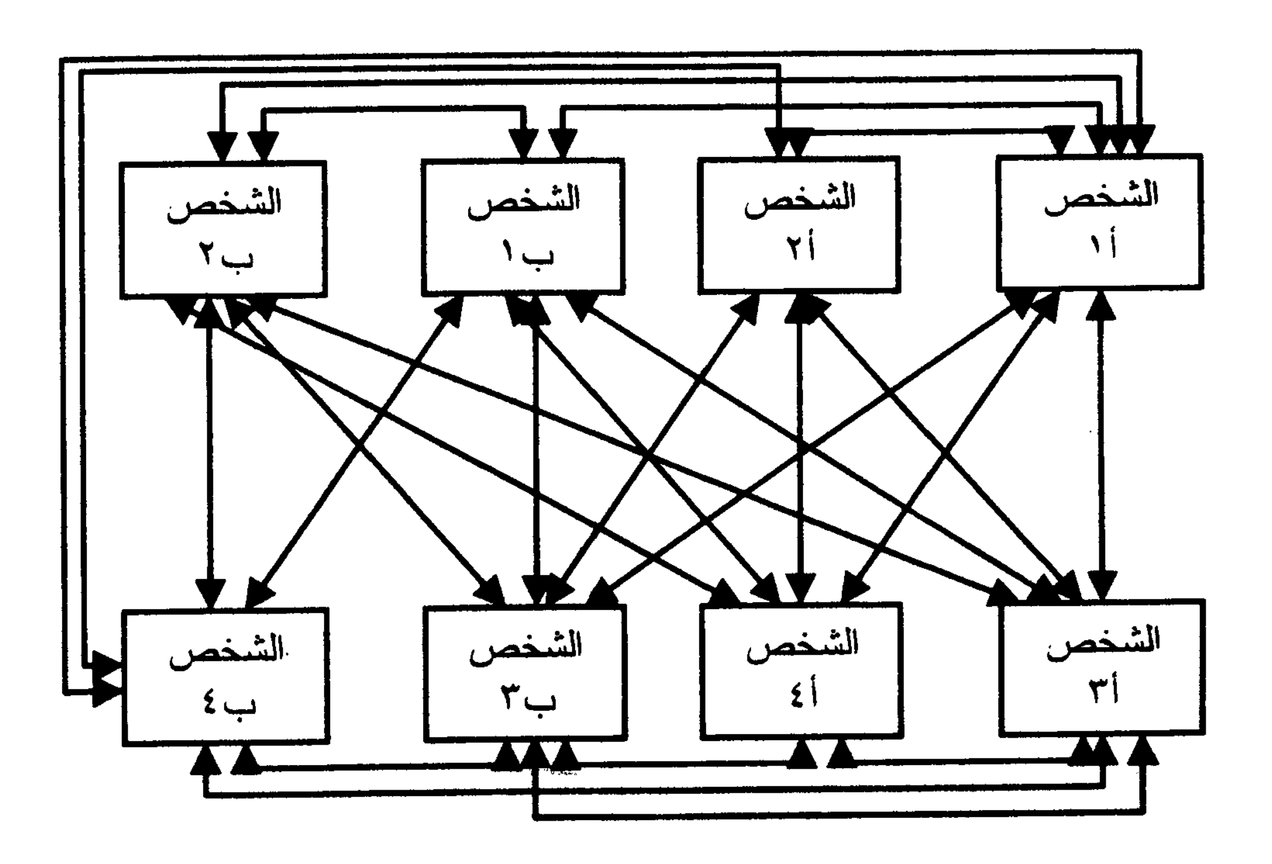
يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها(١٨) ما يلى:

١- الاتصال عملية ديناميكية:

حيـــث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير فى الـــناس والـــتأثر بهـــم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة والشكل التالى يسهم فى إيضاح ذلك المعنى:

شكل رقم (٢٣)

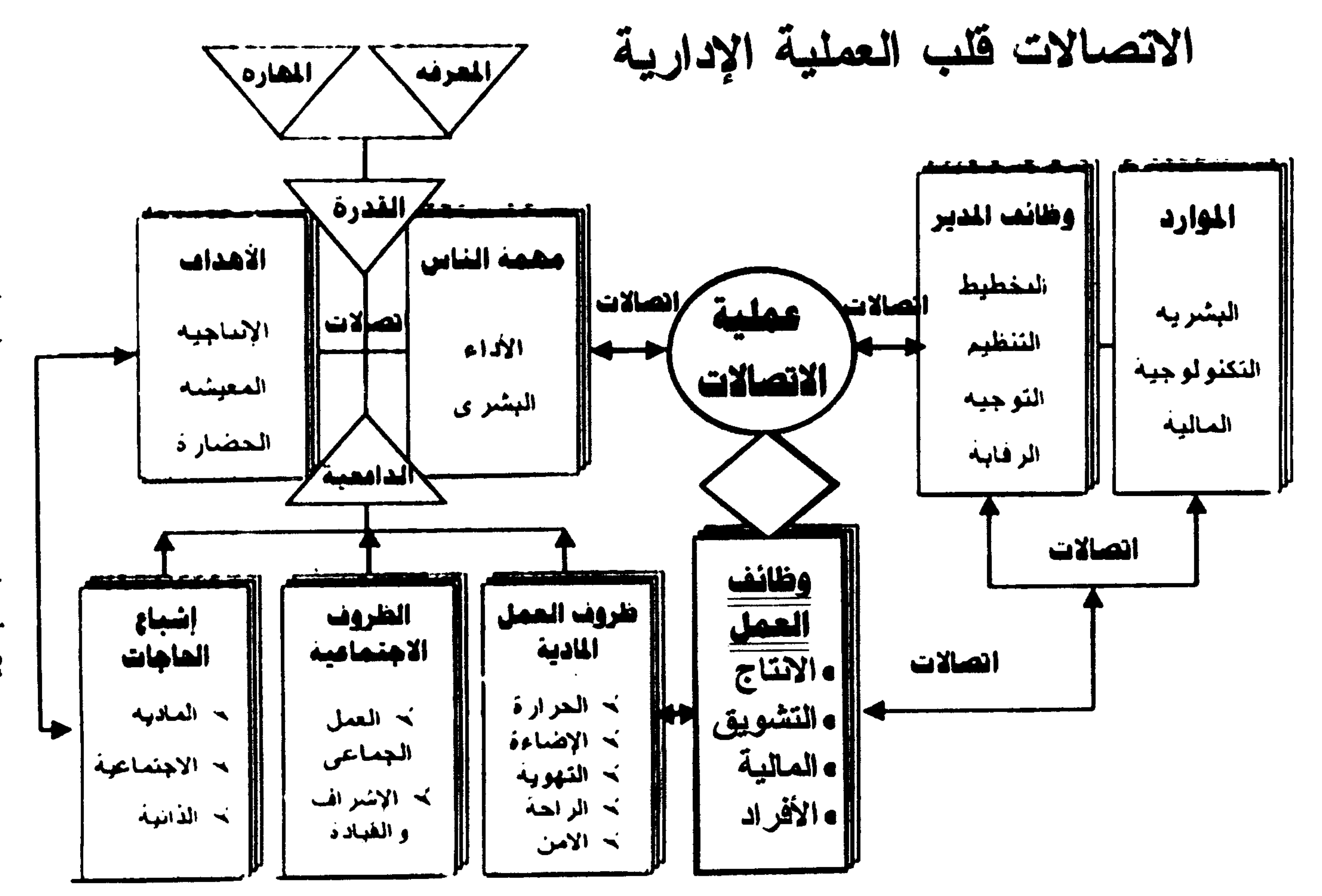
الاتصال عملية ديناميكية



٢- الاتصال عملية مستمرة:

حيث لا يوجد بداية او نهاية لعملية الاتصال فنحن فى عملية اتصال دائم مـــع أنفسنا ومع مجتمعنا فنحن فى اتصال دائم ومستمر وبهذا المعنى فأنه يمكننا القـــول بـــأن الاتصـــال هو قلب العملية الإدارية وذلك على النحو الذى يوضحه **الشكل التالى.**

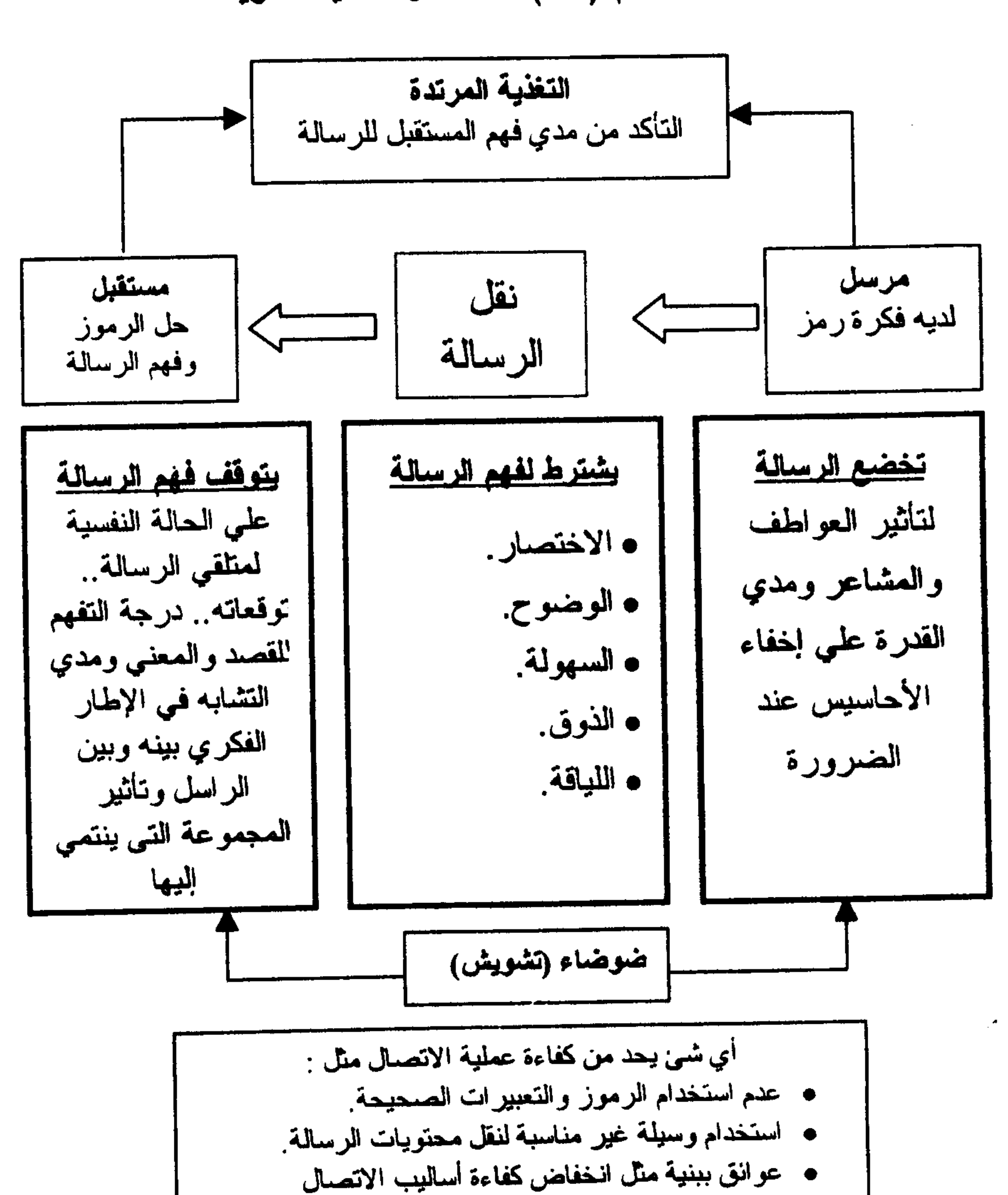
شكل رقم (٢٤) الاتصالات قلب العملية الإدارية



٣- الاتصال عملية دائرية:

ويعنى بذلك أن الاتصال لا يسير فى خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه يسير فى شكل دائرى حيث يشترك الناس جميعا فى الاتصال فى نسق دائرى فيه إرسال واستقبال واخذ وعطاء وتأثير وتأثر كما يتضح ذلك من الشكل التالى[١٩]

شكل رقم (٢٥) :الاتصال عملية دائرية



٤- الاتصال عملية لا تعاد:

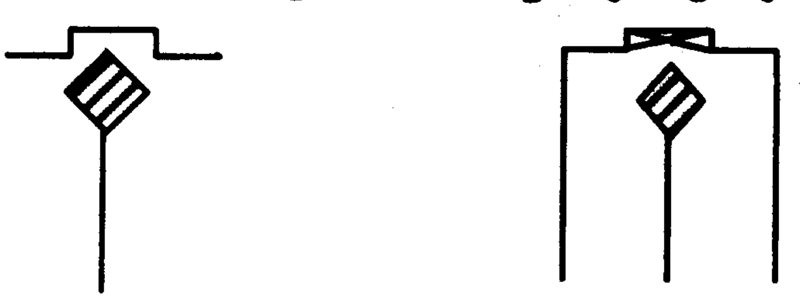
ونحـــن نقصد بذلك أنه من غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة فى الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات فى تغير وكذلك المعانى بل الحياة كلها:

والشكل التالى يهم فى إيضاح هذا المعنى:

شكل رقم (٢٦)

الاتصـــال عمليـــة لا تعـــاد

حاول أن تفسر الآتى هذه الصورة فى عصرنا الحالى:



والآن هـــل تعلـــم أن هذه الصورة هى بمثابة رسالة حب كتبتها فتاة من قبيلة سيبرية قبائل أليو غاشير "

فالسهم فى الجهة اليمنى يمثل الفتاة، أما السهم الأيسر فبدل على عاشقها.

والصورة اليمنى تمثل المنزل. بينما لا نرى من منزل عاشقها إلا سقفه مما يدل على بعاده. إلا أننا نلمح عارضات متقاطعة فى صورة الفتاة، مما يدل على حزنها [٢٠]

٥- لا يمكن إلغاء الاتصال :

ونحن نقصد أنه من الصعب إلغاء التأثير الذى حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كـــان غـــير مقصود فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

٦- الاتصال عملية معقدة:

بالإضـــافة الـــى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث فى أوقات وأماكن ومســـتويات مخـــتلفة فهـــى معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع

وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

وظائف الإتصالات :

هناك عدة تقسيمات لوظائف الاتصالات:

التقسيم الأول:

*** من وجة نظر المرسل والمستقبل[٢٠]**

- من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلى:

٢- نقل الفكرة. ٢- التعليم. ٣- الإقناع.

٤- الإعلام. ٥- الترفيه.

- من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلى:

٢- فهم ما يحيط به من أحداث وظواهر.

٢- تعلم مهارات جديدة.

٣- الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة " الترفيه"

٤- الحصول على معلومات جديدة تساعده على اتخاذ القرارات الصائبة.

التقسيم الثانى:

وهـو القائم على التحليل اللغوى وبناء على هذا التقسيم يمكن تحديد الوظائف التالية للإتصال[٢٢]:

٢- تأكيد العلاقة بين المعانى والرموز التى لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.

٢- إضـافة معـانى جديدة لكلمات معينة وهذا ما يسمى بالمستوى الدلالى للغة فمـثلا كلمـة " دكتور" قد تعنى الطبيب المعالج للمرض أو الأشخاص من حملة الدكتوراة أو الأشخاص المهاريين فى تخصصات معينة.

٣- إحـلال معانى أخرى قد سبق تعلمها فمثلا نجد أن المعلنون يحاولون عبر وسـائل الاتصال الجماهيري إحلال معانى جديدة محل أخرى قديمة تتعلق بالسلع التى يعلنون عنها.

٤- دعم واستقرار معانى المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استثارة معانيها فى الذاكرة مما يؤدى الى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلائلها.

التقسيم الثالث :

وهذا التقسيم قائم على العلاقات الإنسانية القائمة فى المجتمع حيث تتمثل وظائف الاتصال فيما يلى:

أ] الاتصال كوظيفة رقابية:

هـذا بالإضـافة الى الوظائف السابق ذكرها للاتصالات فإن الوظيفة الأكثر شـيوعا للاتصـال فى المنظمات هى استخدام الاتصال كوسيلة رقابية وذلك من خلال مساهمته فى تحقيق الآتى:

٢- توفـير المعلومـات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة والتى تستخدم لتقييم النتائج.

٢- توفير المعلومات لإدارة المنظمة بحيث يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.

٣- توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلى.

٤- توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة.

٥- إعطـاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المنظمة ومدى تقدمها والعوامل التى تحد من فاعليتها.

ب] وظائف تثقيفية [٢٢]:

مـن خلالهـا يهدف الاتصال الى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التى تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

حـ] وظيفة تعليمية:

حيث يسهم الاتصال فى نقل المعارف والعلوم والتراث من جيل الى جيل

مما يساعد على تواصل الخبرات فى المجتمع.

د] وظيفة اجتماعية:

وهــنا يســهم الاتصــال فى تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تبادل المعلومات بين الناس وكذا المساهمة فى توطيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الانسانى.

هـ] وظيفة سياسة:

حيــث يســاهم الإتصــال فــى تشــكيل الرأى العام والرد على الدعاية المغرضة وتوطيد العلاقة بين القائد وشبعه.

و] وظيفة دينية:

من خلال مساهمة الاتصال فى نشر الدعوات والتعاليم الدينية.

عملية الاتصال:

نحن نقصد بعملية الاتصال تلك الطريقة التى يتم بموجبها انتقال المعرفة من شــخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينهما وتؤدى الى التفاهم بين هذين الشخصين أو الأكثر وهى: تمثل نشاطا حركيا يستلزم توافر مجموعة من العناصر.. : هى "وجود طرفين للاتصال.. رسالة متبادلة..قنوات يتم من خلالها نقل الرسالة وتفهم للمعــانى .. رد علــى الرســالة المعطاة .. وجود علاقات متداخلة تحمل معانى التأثير والتأثر .. " أى عملية الاتصال هى عملية مركبة لها جوانب **ثلاثة هى:**

(١) المضمون:

وهو الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال.

(٢) الأســلوب:

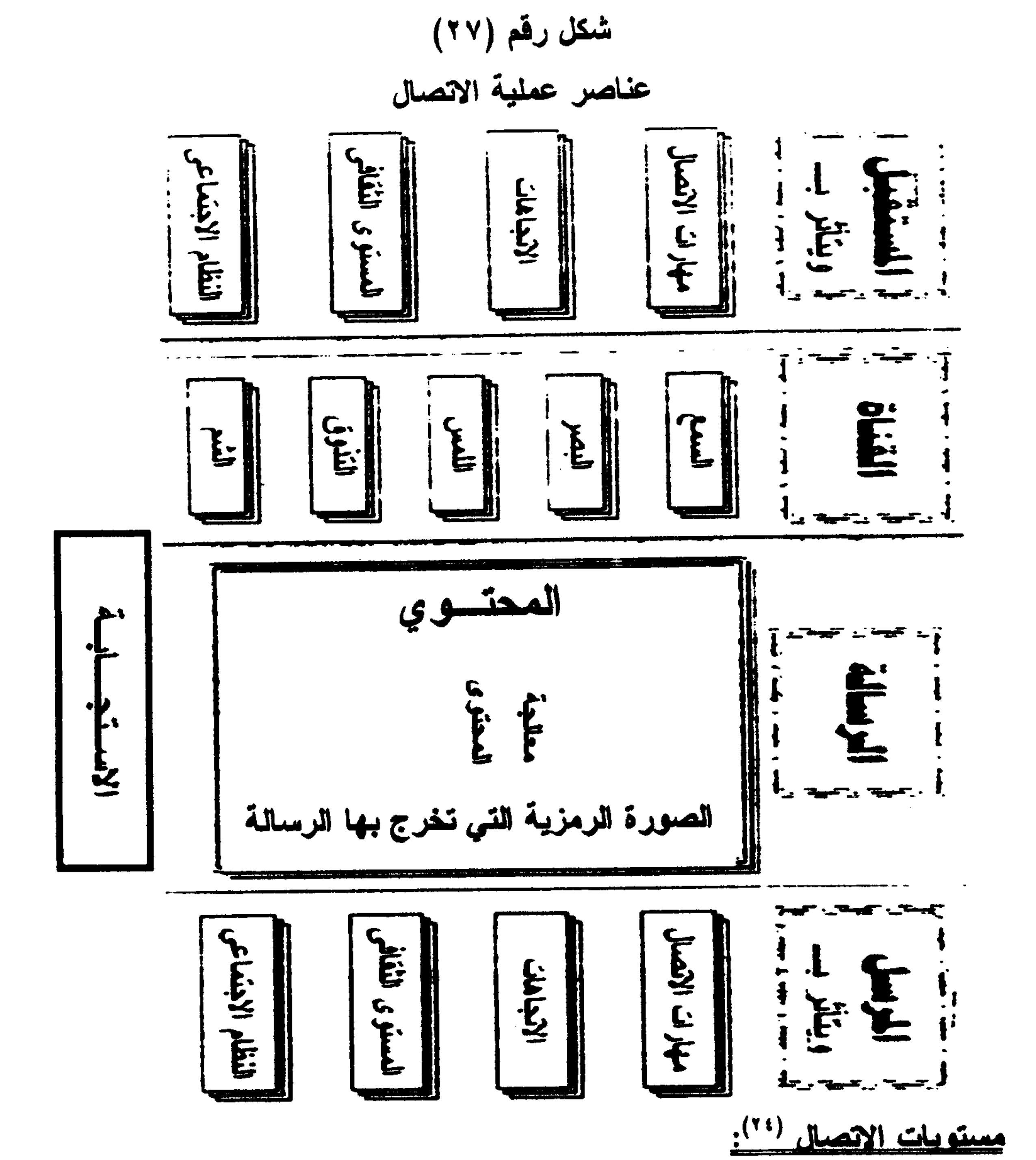
أى الطريقة التى يتم بها نقل الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال.

(٣) المجــــال:

أى تحديد زمان ومكان نقل هذه الكلمات والجمل.

شكل رقم (٢٧)

عناصر عملية الاتصال



مستويات الاتصال [٢٤]:

يمكن تقسيم الإتصال من حيث مستواه الى أربعة مستويات رئيسية هى:

[١] الاتصال الذاتى:

وهو الاتصال الذى يتم بين الفرد وذاته. كما هو الحال عند محاسبة أنفسنا أو عـــند التفكير فى أمر سنتخذ فيه قرار وفى هذا الاتصال نستخدم نفس الرموز التى نستخدمها عن الاتصال بالآخرين.

مستويات الاتصال [٢٤]:

يمكن تقسيم الإتصال من حيث مستواه الى أربعة مستويات رئيسية هى:

[١] الاتصال الذاتى:

وهـو الاتصـال الـذى يتم بين الفرد وذاته. كما هو الحال عند محاسبة أنفسـنا أو عـند التفكير فى أمر سنتخذ فيه قرار وفى هذا الاتصال نستخدم نفس الرموز التى نستخدمها عن الاتصال بالآخرين.

شكل رقم (٢٨)

الاتصـال الذاتـي

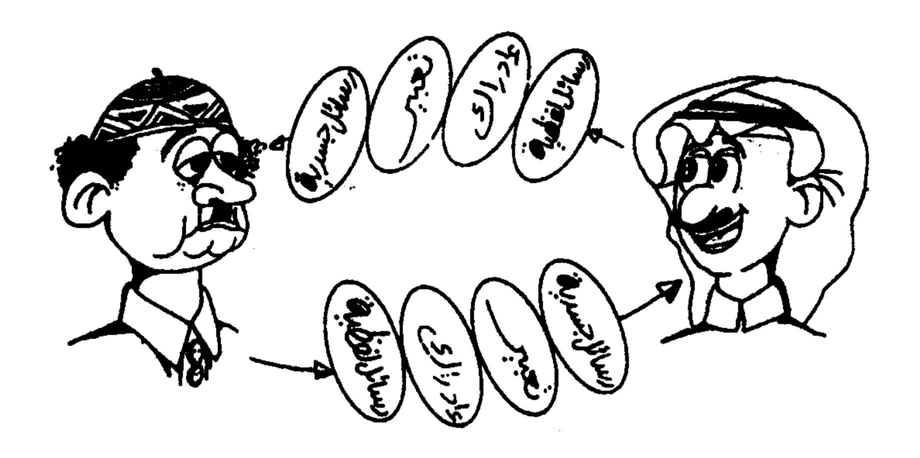


٢- الإتصال بين الأشخاص:

ويعـرف باسم إتصال المواجه وهو الذى يتم وجها لوجه بين شخص وأكثر وتسـتخدم فيه حواسنا الخمس ويتميز بأنه يتيح لنا فرصة التعرف على المرجع من المستقبل.

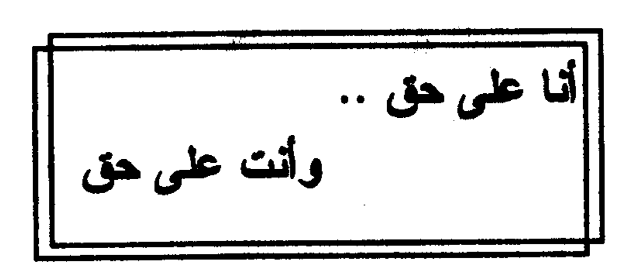
شكل رقم (٢٩)

الاتصال الشخصى



هــذا ويلاحظ أن طبيعة العلاقة بين الراسل[٢٥] والمستقبل هنا تنقسم الى ثلاثة أنواع هى:

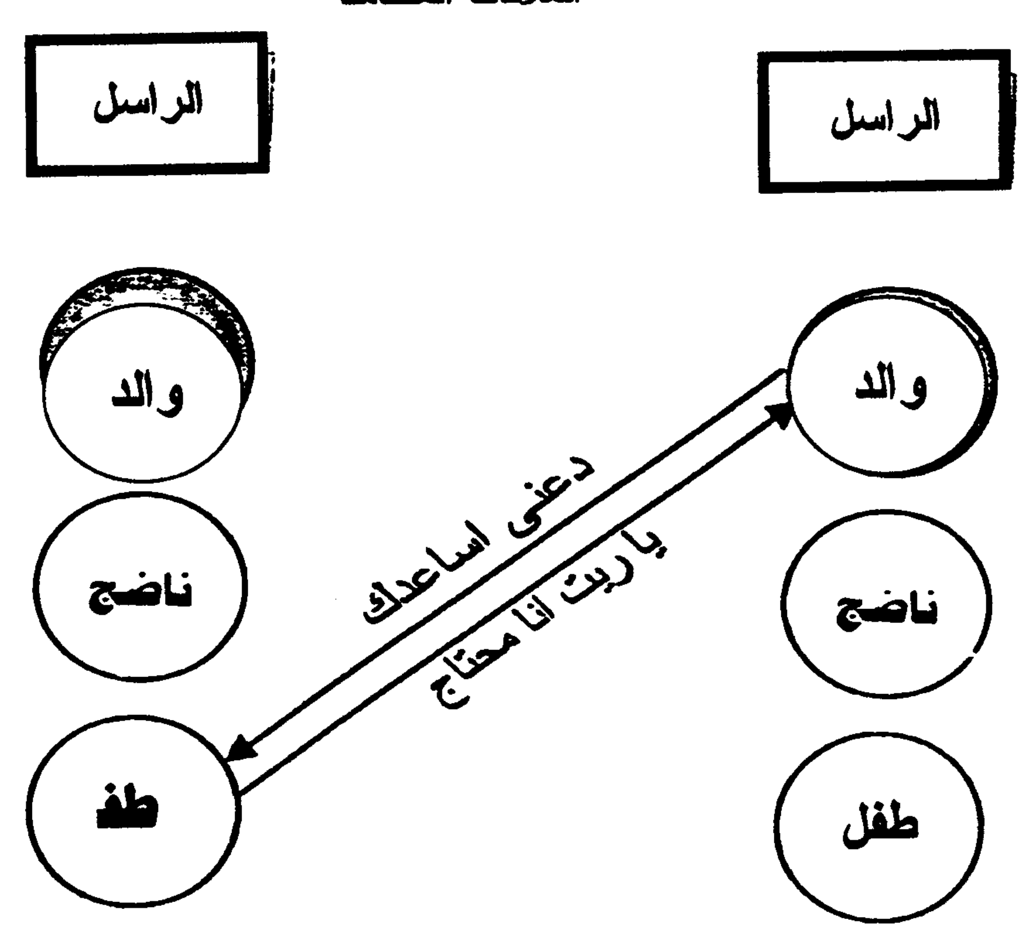
[١]- العلاقات المتكاملة " المتسقة "



وهــنا تكون الرسالة التى يبعثها المرسل صريحة ويتفهمها المستقبل ويرد عليها ردا مباشــرا صــريحا ولكن بشرط أن تكون العلاقة بين حالتى الذات يكمل كل منهما الآخر وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

شـــكل رقم (٣٠)

العلاقات المتكاملة



وهـــنا تكون عملية الاتصالات فعالة وتحقق الغرض منها .. فالرسالة قد فهمت تماما على النحو المقصود منها ولا يوجد تعارض بين المرسل والمستقبل.

[٢] العلاقات المتقاطعة (غير المتسقة):

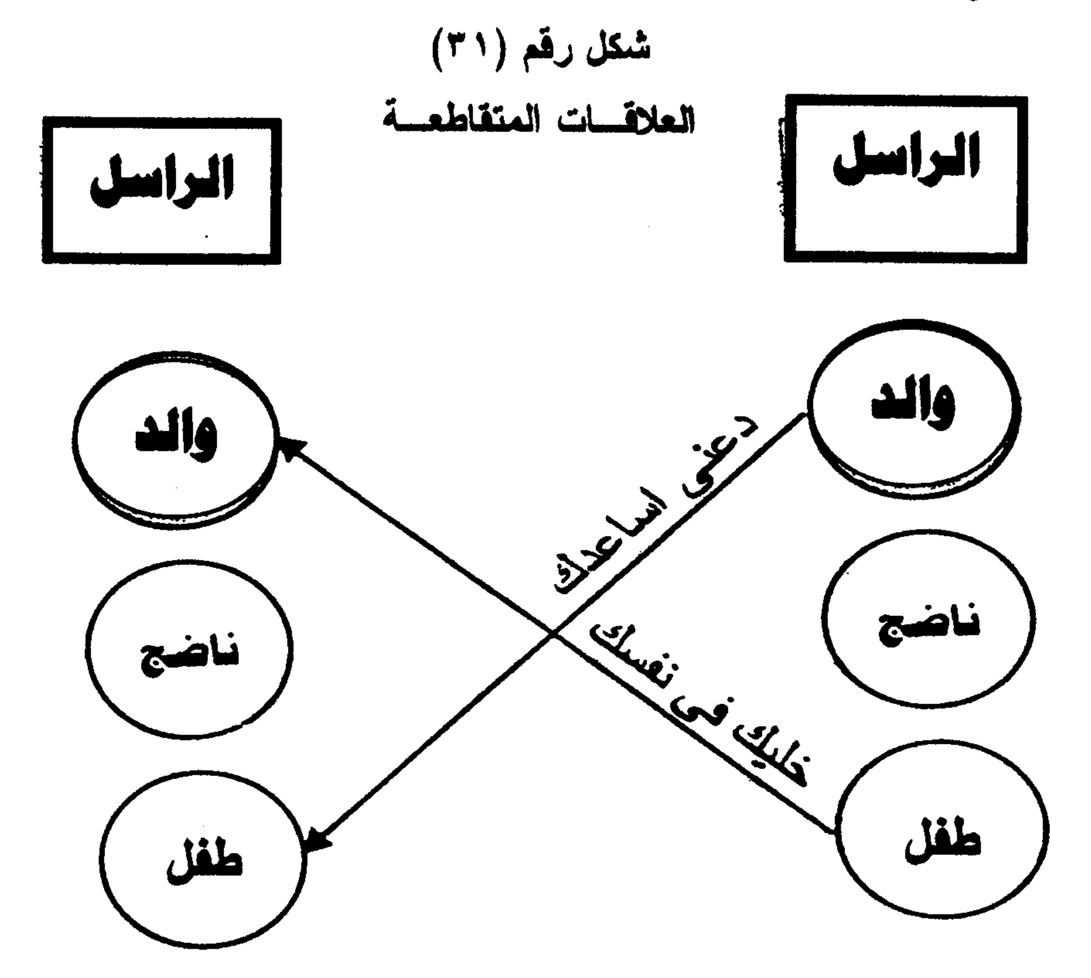
أنا على حق ..
وأنت لست على حق

وهنا أيضا تكون الرسالة التى يبعثها المرسل رسالة صريحة ومباشرة.. غـير أن الرد يكون غير متوقع.. ويحدث ذلك حينما تكون العلاقة متضمنة أكثر مـن حالتين من حالات الذات.. فكل من الراسل والمستقبل يفترض أنه على حق وأن الطرف الآخر ليس على حق.

وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

شكل رقم (٣١)

العلاقـات المتقاطعـة



ومـثل هـذه الاتصالات يصاب فيها كل من الراسل والمستقبل بالإحباط .. ولا تحقق أهدافها..

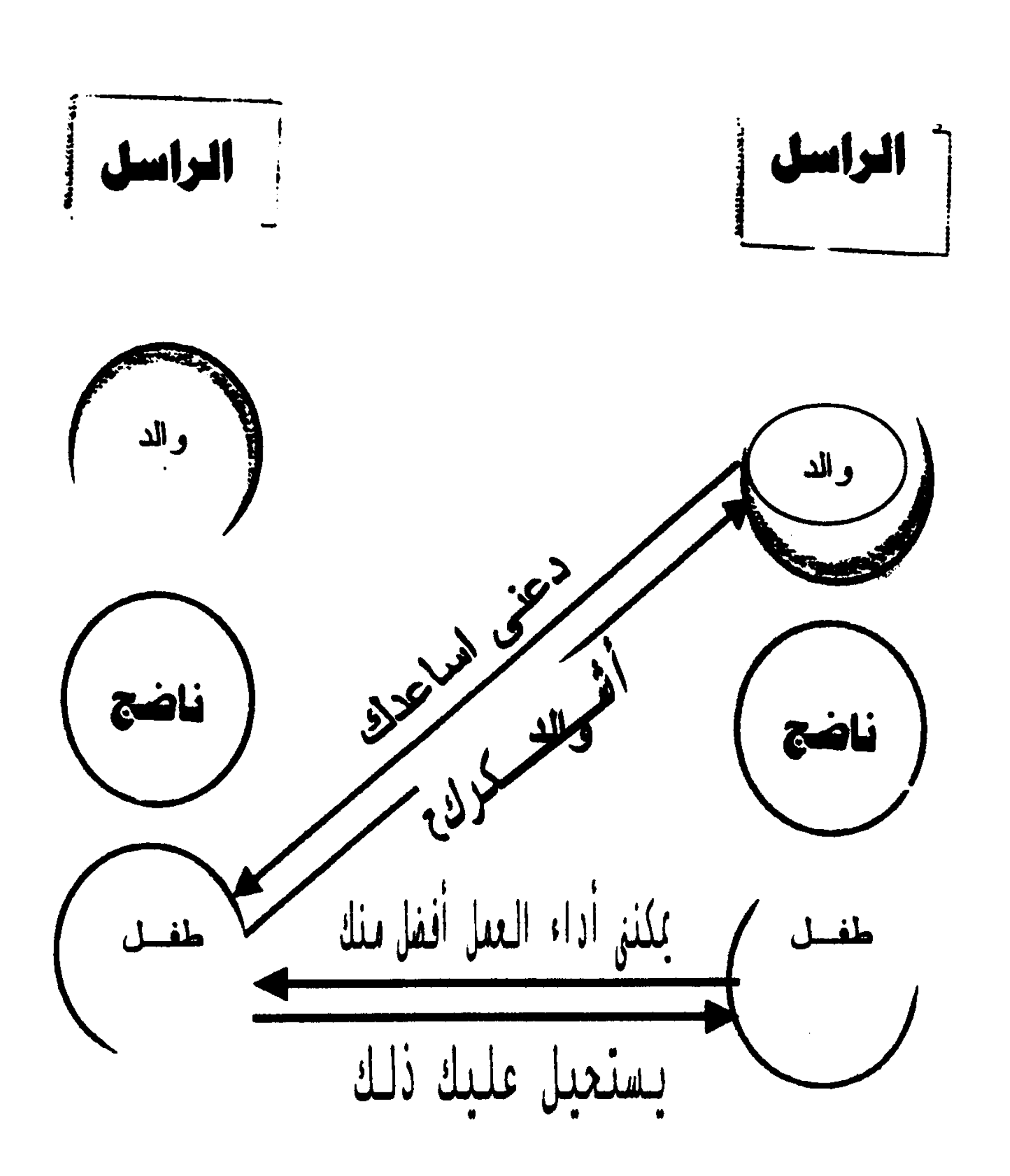
[٣] العلاقات الضمنية:

أنا لست على حق..
وأنت لست على حق

وهذه العلاقة تتضمن اختلافا بين الرسائل الظاهرية والرسائل الضمنية.. أى يكـــون هناك معنى مستترا يفهمه الطرف الثانى بشكل واضح.. ولكن الردود تكـــون ذات معـــانى مخالفة عما هو منطوق.. سواء من نبرات الصوت أو من إشارات المتحدث ونظراته.. ولغة الجسم. ويؤدى هذا النوع الى تعقيد الاتصالات والى إساءة الفهم والتوتر والاضطراب.

شكل رقم (٣٢)

العلاقــات الضمنية



هذا ويمكن صياغة ما سبق فى هيئة مصفوفة الاتصالات التالية:

مصفــوفة الاتصـــالات

أنا على حق وأنت على حق تمثل حالة النضوج والثقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل	أنا على حق وأنت لست على حق يمثل هذا الموقف أن المرسل لا يثق فى الآخرين
أنا لست على حق وأنت على حق هنا يكون المرسل غير واثق فى قدراته ويعتقد أن الآخرين أفضل منه	أنا لست على حق وأنت لست على حق المرسل والمستقبل لا يثق أى منهما فى الآخر وهو موقف يخيم عليه اليأس

٣- الاتصال الوسطي:

وهــو الاتصال الذى يجمع بين الاتصال الشخصى والاتصال الجماهيري وهــو يشــمل علــى الاتصال اللاسيلكى من نقطة لأخرى مثل الهاتف والفاكس والــراديو المــتحرك والأفلام العائلية والتلفزيونية ذات الدائرة المغلقة والانترنت وهــذا الاتصـــال يكون كاتصال المواجهة بين الأشخاص إذ أن المتلقين للرسالة يكونــون معرضين للمستقبل وتكون الرسالة ذات طابع خاص فهى محظورة على التعتيم والمشاركون فيه عادة ذو ثقافة مشتركة ومرتبطون باتصال شخصى.

٤- الاتصال الجماهيري:

وهو عملية الاتصال التى تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية ويتميز بمقدرته على توصيل الرسائل الى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات والأفــراد غــير معروفيــن للقــائم بالاتصال وتصلهم الرسالة فى اللحظة نفسها وبسرعة مدهشة. والشكل التالى يوضح مفهوم الاتصال الجماهيري.

شكل رقم (٣٢)

الاتصال الجماهيري



كما يوضح الشكل التالى مقارنة بين مستويات الاتصال الأربع السابق شرحها.

شكل رقم (٣٣)

مستويـــات الاتصـــال

الاتصال الذاتي	الاتصال بين الأشخاص	الاتصال الوسطى	الاتصال الجماهيري
مرسل ومستقبل في آن واحد	المتصل (المرسل)		
شكل ١-أ	شكل ١-ب	شكل ١-ج	شكل ١-د

ونلاحـــظ فـــى الشكل أعلاه (١ - أ) **المستـــوى الأول** الاتصال الذاتى يـــدور فى الدائرة التى تمثل المتصل (المرســـــل) والمتصل به (المستقبل) فى الوقت نفسه.

والمســـتوى الـــثانى من الاتصال وهو اتصال المواجهة بين الأشخاص يتضح فيه أن كل دائرة يمكن أن تمثل المتصل والمتصل به فى آن واحد، ولتعبر عن رجع الصدى المباشر ورجع الصدرى الفورى. والتصاق الدوائر يمثل القرب المكانى للمتصلين وهو يمكن أن يكون بين شخصين فقط أو مجموعة أشخاص. فالدائـــرة المســـاهمة تشير الى المتصل وتشير الدوائر الأخرى الى المتلقى. وقد يكون المتصل به فردا أو أفرادا (شكل ١ - ب)

والمســـتوى الثالث هو الاتصال الذى يتم عبر وسيلة " وسط " فالمتصل

والمستلقى كما هو فى الشكل (١ - حـ) يستخدمان الهاتف وقد يكون المتلقين أكثر من شخص.

أمـا **المستوى الرابع** فهو الاتصال الجماهيري وقد وضعنا المتصل فى دائرة مهمة فى رسوم مختلفة الأشكال والأحجام تمثل طبيعة الجمهور المتنوع (شكل ١ -د) ويتم الاتصال بها عن طريق وسيلة وفى هذا الشكل رمزنا لوسائل الاتصال الجماهيري بالكتاب.

هذا ونظرا لأهمية الاتصال الجماهيري فى ميدان العلاقات العامة فسوف نلقى عليه مزيدا من الضوء وذلك على النحو التالى:

الاتصال الجماهيري:

الاتصـال الجماهـيري هو الاتصال الذى بين طرف واحد من ناحية وإعداد كبـيرة من الجماهير من ناحية أخرى. ويكون الطرف الأول مرسلا والجمهور مسـتقبلا. وعـندما يتم الاتصال بين فرد أو مجموعات أفراد عبر أجهزة وسائل الإعلام مثل الراديو والتليفزيون والسينما والصحف والمجلات فإن هذا الاتصال يعتبر اتصالا جماهيريا نظرا لكثرة الأفراد الذين يتعرضون لهذه الوسائل.

ويتميز الاتصال الجماهيري بما يأتى[٢٦]:

أولا: يحتاج الاتصال الجماهيري لوسيلة تنقل موضوع الاتصال من المرسل الى الجمهور.

ثانـيا: أن المرسـل والجمهور لا يوجدان فى مكان واحد، ولهذا لا يوجد تفاعل سريع بين المرسل والمستقبل عن مضمون الرسالة. وهو بذلك على عكس الاتصـال الشخصـى والـذى يـتم بيـن شخص وآخر، أو بين شخص وأشخاص، أو بين أشخاص وأشخاص فى نفس المكان.

ثالثا: يتميز الاتصال الجماهيري بأن المتصل لا يعرف أشياء كثيرة عن الجمهور المستقبلين.

رابعـــا: إن الجماهـــير المســـتقبلة لوسائل الإعلام هى جماهير غير متجانسة فى الخصـــائص الســـكانية حيث يشترك فى الاستماع الى الرسالة الواحدة أو قـــراءتها إعـــداد كبيرة من الناس الذين يختلفون من حيث العمر والجنس والمســـتوى التعلـــيمى والاقتصـــادى وغير ذلك من السمات والخصائص الديموغرافية.

خامســـا:مما يميز الاتصال الجماهيري عن الاتصال الشخصى والجمعى [٢٧] هو تـــباعد المســـافة بيـــن المرسل والمستقبل الأمر الذى يجعل من الصعوبة إمكانية معرفة رد الفعل لدى الجمهور أو تأثيرات تلك الرسائل الاتصالية علـــيهم. وفـــى حين تكون عملية التعرف على رد الفعل آنية وسريعة فى الاتصـــال الشخصـــى فإنها بطيئة عندما تحدث فى الاتصال الجماهيري (كرسائل بريدية).

هـــذا ويوضـــح الجدول التالى الفرق بين الاتصال الجماهيري ومستويات الاتصال الأخرى:

جدول رقم (٣)

الفرق بين الاتصال الجماهيري ومستويات الاتصال الأخرى[٢٨]

الرقم	الخصائص من حيث مستوى الاتصال	الاتصال بين الأشخاص / المواجهي	الاتصال الوسطي	الاتصال الجماهيري
	أمثلة	الحوار بين شخصين مناقشات عائلية لقاءات عائلية محاضرات جامعية.	حوار بين شخصين عبر وسط مثل الهاتف رسائل من السفينة إلى الشاطئ والبث عبر الدوائر التليفزيونية	التليفزيون / المذياع/الجرائد/ المجلات/ السينما/ الكتب
١	المتصل (القائم بالاتصال)	فرد مستقل لا يكلفه الاتصال شيء معروف وقريب إلى المتلقي	فرد محترف أو ذو مركز أو في مؤسسة والاتصال مكلف نسبيا معروف وبعيد	الفرد يعمل ضمن مؤسسة ومحترف والاتصال مكلف ومجهول وقريب.
٢	المغربل (حارس البوابة)	غير موجود	موجود لاعتبارات فنية أو مهنية.	وجوده ضروري لاعتبارات اقتصادية وسياسية وفكرية واجتماعية وفنية ومهنية
٣	الرسالة	خصوصية أو سرية وليس في مضمونها ضوابط	خصوصية أو سرية أو مختصة والمضمون تخصصي أو فني.	عامة وتخضع لقيود سياسية واجتماعية وهي غير فنية اللغة ومفهومة للجمهور
٤	تدفق الرسالة	الجماهير: المرسل ◄—► المتلقي المتصل المتصل به	الجماهير: المرسل ◄—► المتلقي المتصل المتصل به	يغلب عليه أن يكون باتجاه واحد
٥	الرموز المستخدمة في الرسالة	لفظية وشبه كبيرة غير لفظية	لفظية	بعض الوسائل تستخدم الرموز اللفظية مثل الرسائل المطبوعة والراديو، وبعضها يستخدم الرموز اللفظية وغير اللفظية مثل التليفزيون أو السينما.
٦	الحفاظ على الرسالة	سريعة الزوال إلا اذا تم تسجيلها	سريعة الزوال وممكنة عند التسجيل	يمكن الاحتفاظ بها اذا كانت مطبوعة والأفلام والبرامج المسجلة المسموعة والمرئية.
٧	الاتصال في الوصول إلى جمهور كبير	بطيئا نسبيا	بطيئا نسبيا	سريع جدا
٨	المتلقي المتصل به الجمهور	شخص أو مجموعة أشخاص معروفين ومتجانسين في الأغلب وقريبين	شخص أو مجموعة أشخاص معروفين أو غير معروفين وثقافة مشتركة وبعيدين عن المتصل.	جماهير غير معروفين للمتصل وهم متنوعو الثقافات والمستويات وغير متجانسين
٩	حجم سيطرة المتلقي (المتصل به) على عملية الاتصال	مرتفعة	مرتفعة	منخفضة
١٠	حجم سيطرة المتلقي على المعلومات الانتقائية وخصوصا انتقاء	منخفضة وصعبة دون أن يتهم المرء بالوقاحة	منخفضة وصعبة	مرتفعة/ يمكن اغلاق المذياع أو التلفاز أو تغيير المحطة أو اختيار مقال للقراءة في المجلة أو الانتقال إلى غيره
١١	قدرة المتصل على تجاوز العمليات الانتقائية وخصوصا انتقاء التعرض	مرتفعة	مرتفعة	منخفضة
١٢	القناة الوسيلة	شفوية	إلكترونية وشفوية	إلكترونية ومطبوعة
١٣	مضاعفة الاتصال	يحتاج إلى جهود عظيمة من الفرد	ممكنة	مقدرة كبيرة على مضاعفة الرسائل
١٤	رجع الصدى	فردي ومرتفع (كبير)	فوري أو آجل ومرتفع	آجل ومنخفض
١٥	استخدام الحواس في الاتصال	جميع الحواس	بعض الحواس	بعض الحواس باستخدام الوسيلة المستخدمة
١٦	ظروف الاتصال	وجها لوجه	عبر وسط	عبر وسيلة من وسائل الاعلام الالكترونية أو المطبوعة
١٧	الاحتكاك والتواصل	رئيسي للظروف المواجهية الشخصية ورجع الصدى الفوري والمباشر القوي	رئيسي أو ثانوي حسب طبيعة الاتصال	ثانوي
١٨	الاحتمال والتأثير	تشكيل أو تغيير الاتجاهات والمعرفة والسلوك	تشكيل وتغيير الاتجاهات والمعرفة	تشكيل أو تغيير الاتجاهات والمعرفة والسلوك
١٩	تحقيق الحاجات	فعال لتحقيق الحاجات الخاصة	فعال لتحقيق الحاجات الخاصة	فعال وسريع لتحقيق الحاجات العامة
٢٠	القوانين المنظمة للاتصال	ضوابط نفسية مستمدة من قيم المجتمع وثقافية وليس بالضرورة أن تكون معروفة.	بعضها يرتبط بقوانين مهنية منظمة للاتصال.	قوانين سنتها الحكومة ولوائح داخلية تنظم عمل المتصل من خلال موسسته.
٢١	نمط التفاعل	غير محكم البناء / ووسائل الاتصال الشخصي لها قليل من القواعد سواء من حيث الشكل أو المضمون أو التكرار.	الاتصال قد يكون محكم البناء أو غير محكم البناء حسب نوع الاتصال.	الاتصال ذو بناء محكم له قواعده المرتبطة بالوسيلة.

الشروط الأساسية لوجود الاتصال الجماهيري[٢٩]

يحـــتاج الاتصال الجماهيري كى ينمو ويزدهر فى أى مجتمع الى وجود بعض الشروط الأساسية والتى **منها ما يلى:**

١- قدر معقول من الكثافة السكانية فى المجتمع.

٢- توفر مناخ ملائم من حرية الرأى.

٣- قاعدة اقتصادية قادرة على تمويل تكنولوجيا الاتصال.

٤- وجـــود قـــاعدة علمـــية فـــى المجتمع بحيث يكون بامكانها إنتاج المعلومات وتوزيعها واستهلاكها.

٥- الإمكانـــيات التكنولوجية المتاحة للاتصال سواء أكانت على هيئة مطابع أو هواتف أو أقمار صناعية.

خصائص الاتصال الجماهيري [٣٠]

١- يتطلـــب الاتصـــال الجماهـــيري وســـيلة اتصال جماهيرية كالإذاعة، التلفزيون، الصحف... إلخ.

٢- يتطلب وجود شخص أو مؤسسة تتحكم فى المعلومات التى ستصل الى الجمهور. **ولهذا الشخص او المؤسسة ثلاث وظائف وهى:**

أ- تحديد المعلومات التى يريد بثها.

ب- زيادة كمية المعلومات أو تقليصها.

ج- إعادة ترتيب أو إعادة تفسير المعلومات.

٣- غالـــبا ما يحدث الاتصال الجماهيري تغذية راجعة مؤجلة وليست فورية كما هو الحال فى الاتصال الشخصى.

٤- ان الضوضاء (التشويش) فى الاتصال الجماهيري قد يعطله.

٥- ان الاتصال الجماهيري يتم من جانب واحد.

٦- المستقبل فى هذا النوع من الاتصال له الحق فى رفض أو قبول ما يشاء من الرسالة فله حق الاختيار.

الاتصال الجماهيري فى سعيه لاجتذاب أكبر عدد ممكن من الجمهور يسعى الى نقطة متوسطة افتراضية يتجمع حولها أكبر عدد من الناس باستثناء ما يوجه الى قطاعات محدودة كالمعوقين أو المتخصصين فى مجال محدد.

٧- الاتصـــال الجماهـــيري يتأثر بالبيئة التى يعمل فيها بسبب التفاعل القائم بينه وبين المجتمع.

٨- الاتصـــال الجماهـــيرى يتأثر بالبيئة التى يعمل فيها بسبب التفاعل القائم بينه وبين المجتمع.

مقومات الاتصال الجماهيري [٣١]:

هناك مقومات رئيسية للاتصال الجماهيري هى[٣٢]:

١] إعـــادة الإنتاج:

ونقصـــد به تلك الآلات التى يمكن بواسطها إعادة الرسائل حيث تتم عملية الإعادة بخمس عناصر رئيسية [٣٣]:

١- **الرموز اللفظية:** مثل استخدامنا الأبجدية لإعادة إنتاج اللغة المنطوقة.

٢- **رموز الصورة:** لتصوير الحدث الأصلى باستخدام الأدوات اللازمة لذلك.

٣- **اللون:** وهو يستخدم لتوضيح الرموز اللفظية أو إعطاء الرموز التى تستخدم الصورة شبيها بالحياة.

٤- **الصوت:**ويتم بإعادة إنتاج الأصوات الأصلية أو نقلها،أو الموسيقى وغيرها

٥- **الحركة:** وهى إعادة إنتاج الحركة أو نقلها.

٢] التـــوزيع[٣٤]:

وتعـــنى به القدرة على توصيل الرسالة الى جمهورها المستهدف حيث توجد ثلاثة عناصر لازمة لتحقيق الحد الأقصى مع الرسالة هى:

١- **المقدرة على النقل:** هى مقدرة وصول الرسالة الاتصالية الى أفراد الجمهور فى أى مكان يتواجد به.

٢- **المقـــدرة علـــى المـــراجعة**: وتعـــنى مقدرة الجمهور على استقبال الرسائل ومراجعتها فى أى وقت يشاء.

٣- **الفورية**:وتعنى مقدرة الوسيلة على توصيل الرسالة للجمهور فور صدوره

٣] التغذية العكســية:

ونعـــنى بـــه: **الاستجابة التى تصدر عن متلقى الرسالة أى أنها السلوك الصادر عن المتلقى كرد فعل على الرسالة وذلك مهما كان أسلوب رد الفعل هذا**

وهناك بصفة عامة عدة تقسيمات للتغذية العكسية " الرجع " نذكر منها **فيما يلى:**

أ) التغذية العكسية من حيث التوقيت وتنقسم الى:

- **الـــتغذية العكســـية الفوريـــة**: وهـــى عادى ما تتم فى حالات الاتصال المواجهـــى والاتصـــال الوســـطي ونـــادرا ما يتم حدوثها فى الاتصال الجماهـــيري اللهـــم فى بعض البرامج التليفزيونية التى تطالب الجمهور بالتعبير عن آرائهم هاتفيا.
- **التغذية العكسية الآجلة**: وهى التى يتأخر فيها رد المتصل به وهذا النوع مـــن الـــتغذية يعتبر من مميزات الاتصال الجماهيري حيث أنه لا يقدم للمتصـــل إلا مـــا يشعر به المتصل به فعلا مما يسهم فى تقييم الرسائل الإعلامية.
- **الـــتغذية العكســـية المـــتقدمة**: وهى خاصة بالاتصال الجماهيري حيث يســـعى المتصـــل لمعرفة ردود أفعال الجمهور وذلك من خلال اختبار ســـابق للـــبرنامج يجرى على جماعة مختارة من الجمهور يطلب منهم التعبير عن استجاباتهم للبرنامج الذى يكون موضع اختبار بحيث يشيرون الى ما أعجبهم وما لم يعجبهم مما يسهم فى تعديل الرسالة الإعلامية قبل عرضها على الجمهور.

ب) التغذية العكسية من حيث الأسلوب: وتنقسم الى نوعين همـــــا:

- **الـــتغذية اللفظية:** تعنى حالة الاتصال الشخصى وفى الاتصال المواجهى تكون التغذية هى الكلام أما فى حالة الاتصال الجماهيري فتكون التغذية العكســية هـــى وسائل الاتصال الجماهيري كالكتب والتليفزيون والسينما والاسطوانات.
- **الـــتغذية غــير اللفظــية:** والتى تتمثل فى حالة الاتصال المواجهى فى الإشـــارات حـــركات الوجـــه والعيـــن واليدين والرأس أما فى الاتصال الجماهـــيري فإنهـــا تتمـــثل فـــى إقـــبال الناس على الشراء والاستماع والمشاهدة.

<u>٤] التمـــويل:</u>

وهـــنا تشـــير الى أن تمويل الاتصال عادة ما يتم عن طريق المؤسسات الكبرى غير أنه بصفة عامة توجد عدة نماذج لتمويل الاتصال الجماهيري منها:

(١) **التمويل الحكومى (القطاع العام):** مثل تمويل الإذاعات المسموعة والمرئية فـــى الـــبلاد العربية والمجلات والصحف الحكومية وإصدارات الكتب عن وزارات الإعلام.

(٢) **التمويل الخاص لمؤسسات تجارية:** مثل المؤسسات الصحفية ودور النشر الخاصـــة مثل جريدتى أخبار الأسبوع وجريدة المصرى ومثل دار الخليج بدولة الإمارات، ودار الوطن بالكويت، ودار الصياد بلبنان..إلخ.

(٣) **التمويل الجزئى الحكومى أو المساهمات الحكومية لمؤسسات صحفية شبه خاصة** وهى مؤسسات حكومية ولكن لها استقلاليتها الإدارية والمالية و التى تســتطيع تغطــية نفقاتها- أحيانا جزئيا- من نشاطاتها التجارية مثل جريدة الـــرأى والدســـتور فـــى الأردن ومؤسسة الأهرام بمصر، ومؤسسة البيان للصحافة والنشر ومؤسسة الاتحاد بالإمارات العربية المتحدة.

(٤) **التمويل الحزبى للصحف والمؤسسات الإعلامية**، مثل تمويل جريدتى الوفد والشعب فى مصر، ومجلة النداء فى لبنان، وجريدة السبيل فى الأردن.

(٥) **الغربلة " حارس البوابة ":**

يقصد بالغربلة عمليا تحديد نوع وكمية ما يتم قراءته أو مشاهدته أو الاستماع إليه هذا ويمكننا ايجاز دور المغربل فى عملية الاتصال الجماهيري فى النقاط التالية:

١- إن المغربل يمكن أن يمنع الرسالة من الوصول الى الجمهور، وذلك ببساطة بأن يرفض نشرها أو إذاعتها.

٢- يمكن للمغربل أن يغير فى الرسالة بحذف بعض أجزائها.

٣- يمكن للمغربل فى وسيلة إعلامية ما ان يؤثر فى وسيلة إعلامية أخرى، كأن يمتنع عن مراجعة كتاب جديد، أو يمتنع عن مناقشة فيلم، مما يحول دون وصول المعلومات عن تلك الوسيلة الى الجمهور.

٤- يمكن أن يضيف المغربل الى رسائله معلومات من مصادر أخرى، بالإضافة الى ما يقدمه له المحرر أو وكالة الأنباء.

هذا مع ضرورة ملاحظة إن هناك مجموعة من العوامل التى تؤثر على وظائف المغربل السابقة منها:

أ- السيطرة الاقتصادية والتى تتمثل فى الميزانية المتوفرة للمؤسسة الإعلامية.

ب- شخصية المغربل : فشخصية القائم بالاتصال بمكوناتها المختلفة الثقافية والاجتماعية والسياسية جميعها عوامل هامة فى تحديد اختيار مضمون الرسائل الإعلامية.

ج- الأيديولوجية والقيم السائدة فى النظام: التى تلزم المغربل بالانسجام معها[٣٥]:

(٦) **التشويش " التداخل ":**

وهو أمر يمكن أن يحدث لأى عملية اتصالية وعموما فإن هناك نوعين من

التشويش هما:

أ- التشويش المتعلق بالقناة / الوسيلة:

وهـــذا النوع من التشويش هو تدخل يتم داخل القناة ذاتها أو يكون خارجيا عنها من أمثلة تشويش القناة (الأخطاء المطبعية، والأخطاء الإعلانية، والكلمات الممحوة، أو الفقرات المحذوفة، أو الصفحات المنسية)

ب- تشويش الدلالة اللفظية:

وهـــذا الـــنوع من التشويش هو تدخل ضمن الرسالة ذاتها حيث يحصل من خلال فشل توصيل المعنى كنتيجة استعمال اللغة وقد لوحظ أنه كلما زاد الارتباك بين المشاهدين فى عملية الاتصال فى فهم معنى المصطلحات والمفاهيم كلما زد وجود التشويش الدلالى فى الرسالة.

ولهـــذا قـــد نجـــد أن هـــناك حواجز عديدة تسهم فى صنع هذا النوع من التشويش الدلالى، الذى يؤدى الى فشل عملية الاتصال، **ومن هذه الحواجز التى تحد من فاعلية الاتصال ما يلى:-**

- الاختلاف فى خلفية المشاركين فى عملية الاتصال.
- توقيت الرسالة.
- الاختلاف فى مستويات التعليم.
- الاختلاف فى درجة الاهتمام بالرسالة.
- الاختلاف فى مستوى الذكاء.
- الاختلاف فى مستويات اللغة والمصطلحات.
- الاختلاف فى بعض المتغيرات مثل العمر والجنس، والطبقة.
- قلة المهارة الاتصالية لدى المتصل او متلقى الرسالة الإعلامية.
- قلة رجع الصدى والتفاعل أو انعدامها.

(٧) البيئة " السياق ":

وهــنا يمكن القول بأن العملية الاتصالية لا تتم فى فراغ وانما فى إطار من السياق الثقافى أو السياسى أو الاجتماعى.

ويمكــن أن يصـــبح الســـياق " البيئة " الاتصال عاملا من عوامل نجاح الرســـالة الاتصالية أو فشلها. فكلما كان السياق الاتصالى ذا جوانب مشتركة بين المتصل والمتصل به، كلما كانت فرصة نجاح العملية الاتصالية أكبر.

ولهـــذا فإن نجاح رسالة إعلامية فى مجتمع ليس بالضرورة نجاحها فى بيـــئة أو سياق آخر. ذلك لأن لكل سياق خصوصيته التى ينبع بعضها من الثقافة المتميزة للمجتمع والظروف التى تتم فيها.

أشكال الاتصال الجماهيري(٣٦)

أولا: الدعـــايـــة:

أصـــل كلمـــة دعايـــة لغـــة يعـــنى: النشر وتوضيح مذهب معين أو زرع الشـــجيرات الصـــغيرة، **أمـــا اصطلاحا فتعنى**: محاولة التأثير فى الجماهير عن طريق عواطفهم فى سبيل الوصول الى غاية دون تقديم معلومات محددة. **وتتميز الدعاية عن غيرها من أشكال الاتصال الجماهيري فيما يلى:**

١- أن أسلوبها يميل الى الإغراء والاستهواء بغض النظر عن الموضوع الذى ترمى إلى الاستمالة إليه.

٢- أنها لا ترمى الى الإقناع بقدر ما ترمى الى التأثير على السلوك بأى وسيلة لـــذا نجدهـــا قويـــة التأثير فى مجتمع الأطفال، النساء، الجماعات البدائية والطبقات الفقيرة ثقافيا.

٣- تسعى الدعاية الى استعمال الشعارات الانفعالية.

٤- لـــيس بالضرورة أن تكون المعلومات المقدمة فى الدعاية صحيحة بل هى فـــى أغلـــب الأحـــيان غير صحيحة، ومع ذلك فقد يكون هنا دعاية بريئة

شريفة القصد منها الإعلام بالأمر ونشر الرأى العام، ومن الوسائل المألوفة للدعاية: الصحف، التلفاز، المجلات، أغلفة البضائع... إلخ.

ثانيا: الإعـــــلام:

يعرف الإعلام لغة بأنه:

- الدعــوة وهــو المعــنى القديــم الذى استخدم فى نشر الدعوة والتبشير بها وكسب المؤمنين.
- نشر المعلومات بعد جمعها واقتنائها.
- الدبلوماســية المفــتوحة أو الشــعبية أو العمــل السياسي الخارجي **ويعرف اصطلاحا أنه :**
- تزويد الجماهير بأكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة أو الحقائق الواضحة.
- تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة والحقائق الثابتة التى تساعدهم على تكوين رأى صائب فى واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات، بحيث يعبر هذا الرأى تعبيرا موضوعيا عن عقلية الجماهير واتجاهاتهم وميولهم.

ثالثا: الإعـــــلان:

وهو وسيلة من وسائل الدعاية التجارية لتسويق السلع والمنتجات، ولا شك أن الترويج لهذه السلع أسهل من ترويج الأفكار والمبادىء وذلك لأن الحاجة المادية أقوى عند الإنسان، ووظيفة الإعلان لفت النظر.

نخلص الى أن الإعلان هو: وسيلة من وسائل الدعاية التجارية لتسويق السلع والمنتجات عن طريق توجيه الجمهور ولفت نظرهم.

رابعــا: التعليــم:

ويقصـــد بـــه إحـــداث سلوك مستحب عند المتعلم فوظيفة التعليم هى نقل معلومـــات ومعـــارف معيـــنة بقصـــد تنمية المهارات واستمرار التراث الثقافى ويختلف التعليم عن الإعلام فى النقاط التالية:

١- أن الإعـــلام إطـــار واســـع له أبعاده التى تشمل كافة الميادين الاجتماعية والحياتية، ومن ضمنها الميدان التربوى.

٢- إن الإعـــلام يشترك مع التعليم والإعلان والدعاية فى كونها أشكالا لعملية اجتماعية واحدة هى الاتصال بالجماهير.

٣- أن هناك عملا مشتركا بين الإعلام والتعليم وهو أنهما عملية اتصال تشتمل علـــى العناصر الأساسية لهذه العملية. وهما أيضا تؤديان إضافة جديدة فى خبرات الفرد.

نماذج الاتصال الجماهيري[٣٧]:

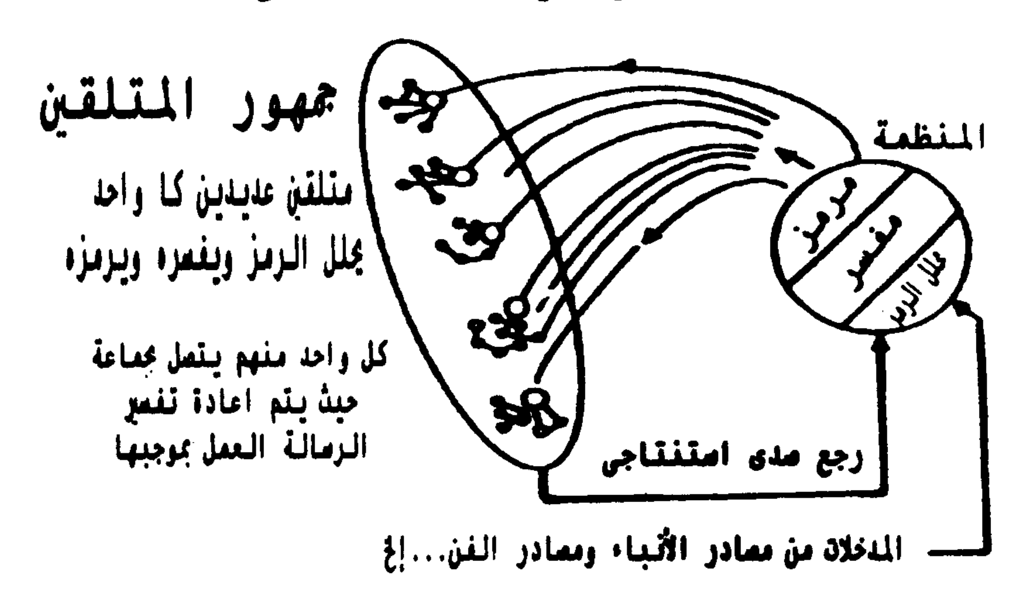
النموذج عبارة عن بناء من الرموز و القوانين العاملة التى يفترض أن تماثل مجموعـــة من النقاط ذات الصلة ببناء قائم أو بعملية ما [٣٨] . وهناك عدة طرق يمكـــن مـــن خلالهـــا التعبير عن نماذج الاتصال منها النموذج اللفظى والنموذج التصـــويرى ونحـــن نســـتعرض فـــيما يلى بعض النماذج التصويرية للاتصال الجماهيري وذلك على **النحو التالى** :

١- نموذج شرام للاتصال الجماهيري:

يرى شرام أن عملية للاتصال الجماهيري تشتمل على رجع صدى استنتاجي مـــثل: توقـــف المتلقين عن شراء المطبوعة، او عدم استماعهم الى البرنامج، او توقفهم عن شراء السلعة المعلن عنها.وفى نموذج شرام للاتصال الجماهيري فإن المؤسســـة /المنظمة الإعلامية تلعب دور المتصل – من حيث الترميز، والتفسير وتحلـــيل الرمز – ويتكون جمهور المتلقين للرسائل من الأفراد الذين ينتمون الى جماعـــات أولـــية وجماعـــات ثانوية، وقد تصل الرسالة الإعلامية الى أعضاء الجماعـــة عير فرد متلق للرسالة من خلال نفوذه الشخصى الذى يعمل كمرشح للرســـالة الإعلامية. وبناء على تفسير الرسالة فإن المتلقين يرسلون رجع صدى الرسائل الى المؤسسة الإعلامية.

الشكل رقم (٣٤)

نموذج شرام للاتصال الجماهيري ويظهر إنتاج واستقبال الاتصال الجماهيري بالإضافة الى رجع الصدى الاستنتاجى



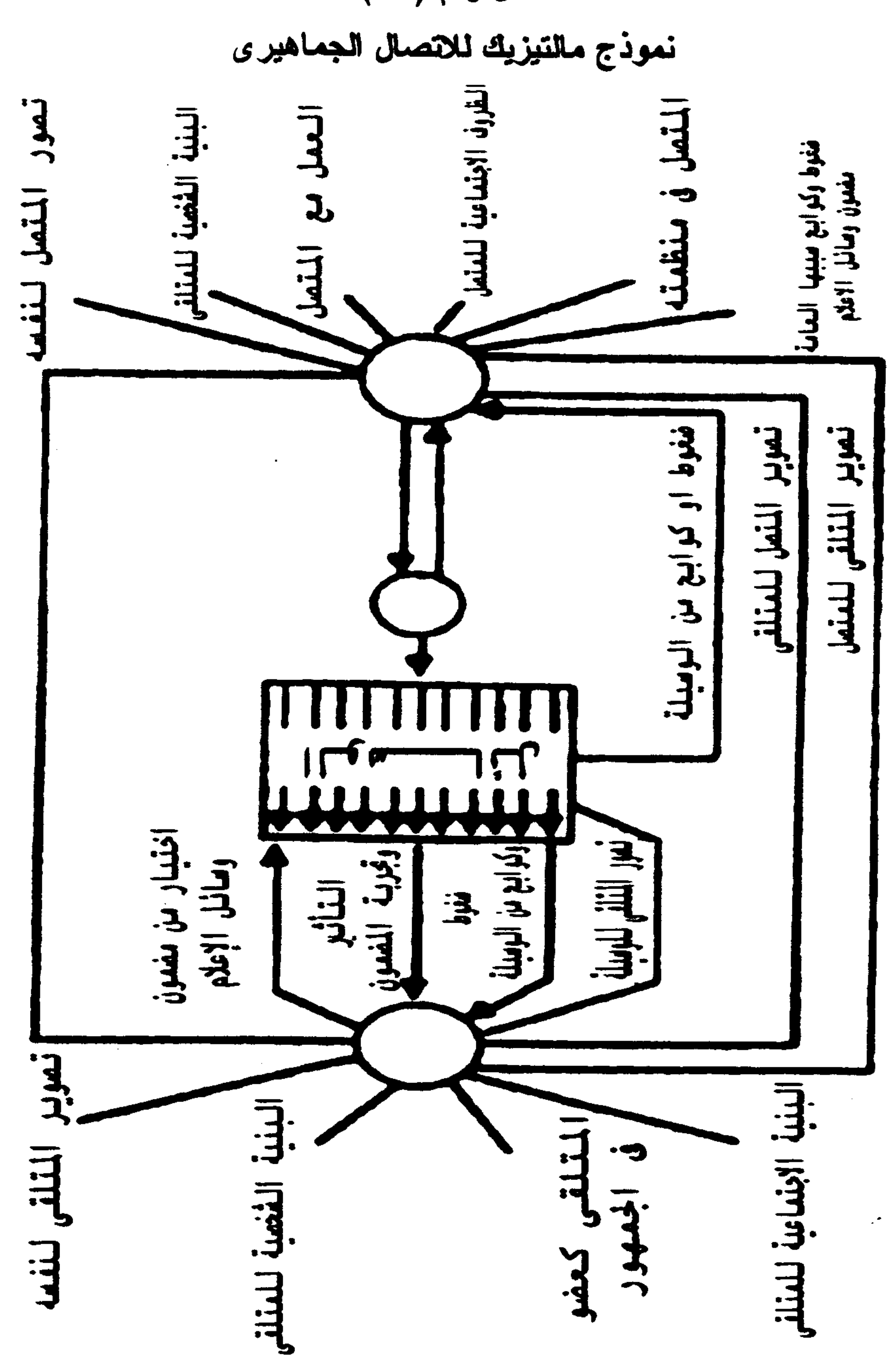
٢- نموذج ماليتزك Maletzke's Model

يقدم الباحث الألمانى **ماليتزك** نموذجه للاتصال الجماهيري باعتبار أن الاتصال الجماهيري عمليه لجتماعيه – نفسيه معقده تحتاج الى عوامل متعددة لفهمها.

ويبنى **مالتيزك** نموذجه على العناصر الاتصالية التقليدية الأربعة (المتصل- الرسالة – الوسيلة – المتلقى)، وأضاف إليها وجود نوع من الضغوط او الكوابح من الوسيلة، وتصور المتلقى للوسيلة، والتى تقع ما بين عنصرى الوسيلة والمتلقى. وكذلك أضاف إليها وجود نوع من الضغوط والكوابح الصادرة من الرسالة والصادرة من الوسيلة والمؤثرة فى المتصل كما اهتم بالعديد من العوامل النفسية والاجتماعية التى تؤثر فى المتصل والملتقى مثل تصور المتصل أو الملتقى لنفسه والبنية الشخصية للمتصل أو المتلقى، والظروف الاجتماعية للمتصل والمتلقى، وكذلك الجماعة التى ينتمى إليها المتصل والمتلقى.

شكل رقم (٣٥)

نموذج مالتيزيك للاتصال الجماهيرى



٣- نموذج ويستلى وماكلين Westly & Model

قـــدم ويســـتلى وماكلين نموذجهما للاتصال الجماهيرى مع التركيز على دور المغربل فى العملية الاتصالية. ويفترض هذا النموذج - أن المعلومات ذات مصـــادر مـــتعددة وهى التى تمثل بالرمز (×)، وهذه المعلومات التى تصل الى المرســـل (A) والذى يكون مراسلا صحفيا، ويقوم عادة باختيار معلومات معينة مـــن بيـــن العديـــد من المعلومات، حيث يرسلها الى رئيسه للنشر والذى يعمل كمغـــربل للمعلومـــات التى تصله وترمز إليه بالرمز (C) والذى بدوره يقوم بتوصيل المعلومات الى الجمهور وهم هدف العملية الاتصالية ورمزهم (B).

ويبرز هذا النموذج أمرين هامين:

١- الـــدور الذى يلعبه المغربل فى العملية الاتصالية والذى يؤديه أكثر من شخص ويتم فى أكثر من مرحلة.

٢- الـــدور الذى يلعبه الرجع Feed back ورمزه فى النموذج (F) ، وهو كذلك يتم من أكثر من شخص وفى أكثر من مرحلة.

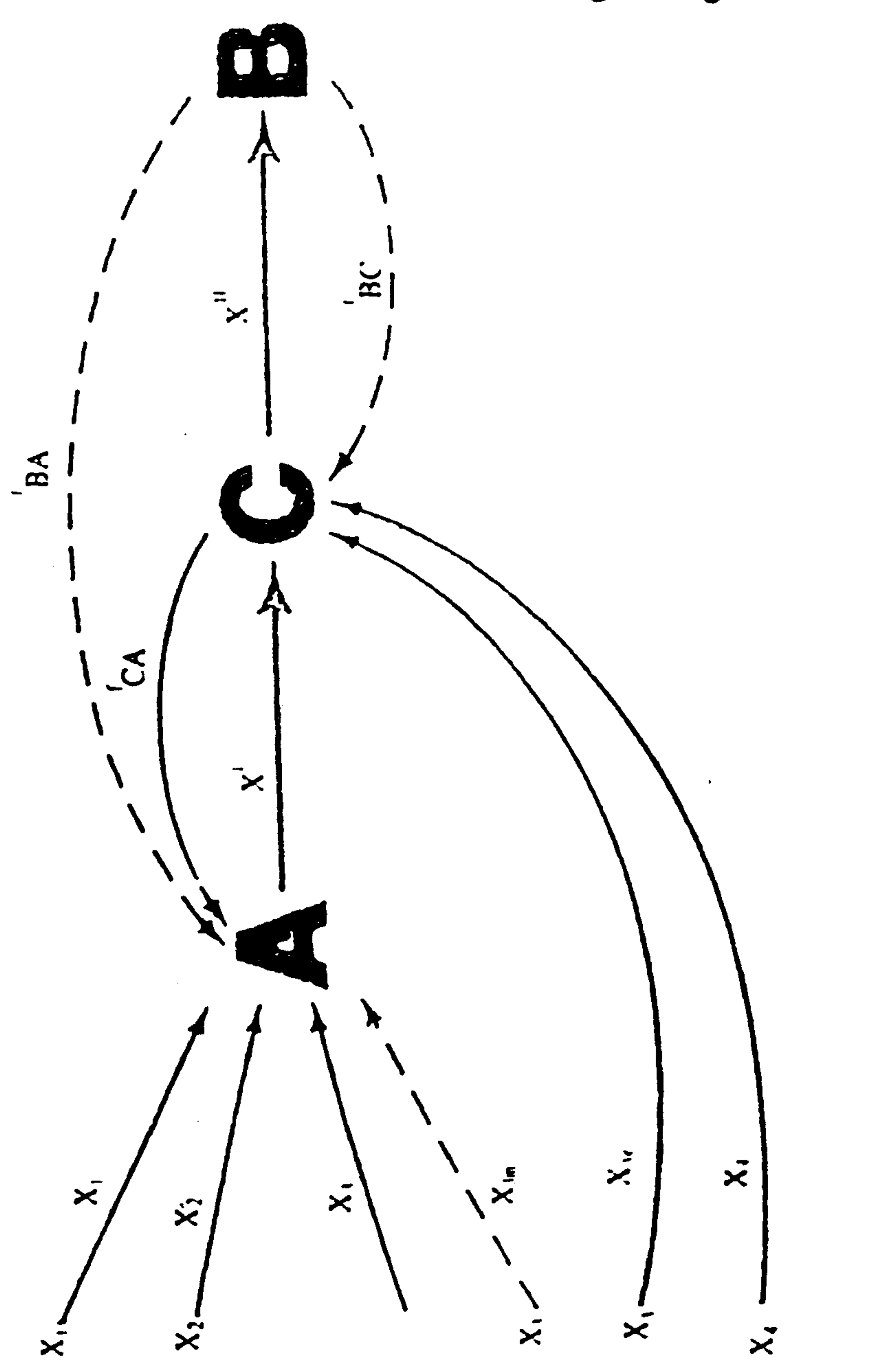
فهـــناك رجـــع يأتى من مصدر المعلومات (×) الى المرسل (A) الصحفى مثلا- وهناك نوعان من الرجع يأتيان من الجمهور:

الأول يذهب الى المرسل (A) وهو يتمثل بالخط المتقطع (FBA) ، ثم هناك رجع آخر (FBC) وهو يذهب الى المغربل.

كما نجد أن المغربل يقوم بإبلاغ رأيه للمرسل (المحرر A) بالمعلومات التى أرسلها، وهنا يكون الرجع مباشرا وهو يتمثل بالسهم المرقم (FCA).

شكل رقم (٣٦)

نموذج ويستلى وماكلين Westly & Model



٤- نموذج لدى فلور De Fleur :

قدم دى فلور نموذجا للاتصال الجماهيرى:

يهـــتم بتحقـــيق تماثل المعنى لدى المرسل والمستقبل (المتصل - المتلقى) ويتميز ذلك النموذج بالإضافات **التالية** :

أ- **إظهار أن العملية الاتصالية هى عملية دائرية**، وهذا الى حد كبير يشبه نظـــرة **أو ســـجود** الـــى عملية الاتصال، الذى نظر إليها على مستوى الاتصـــال الشخصى بينما نجد أن **دى فلور** وسع الفكرة لتشمل الاتصال الجماهيرى.

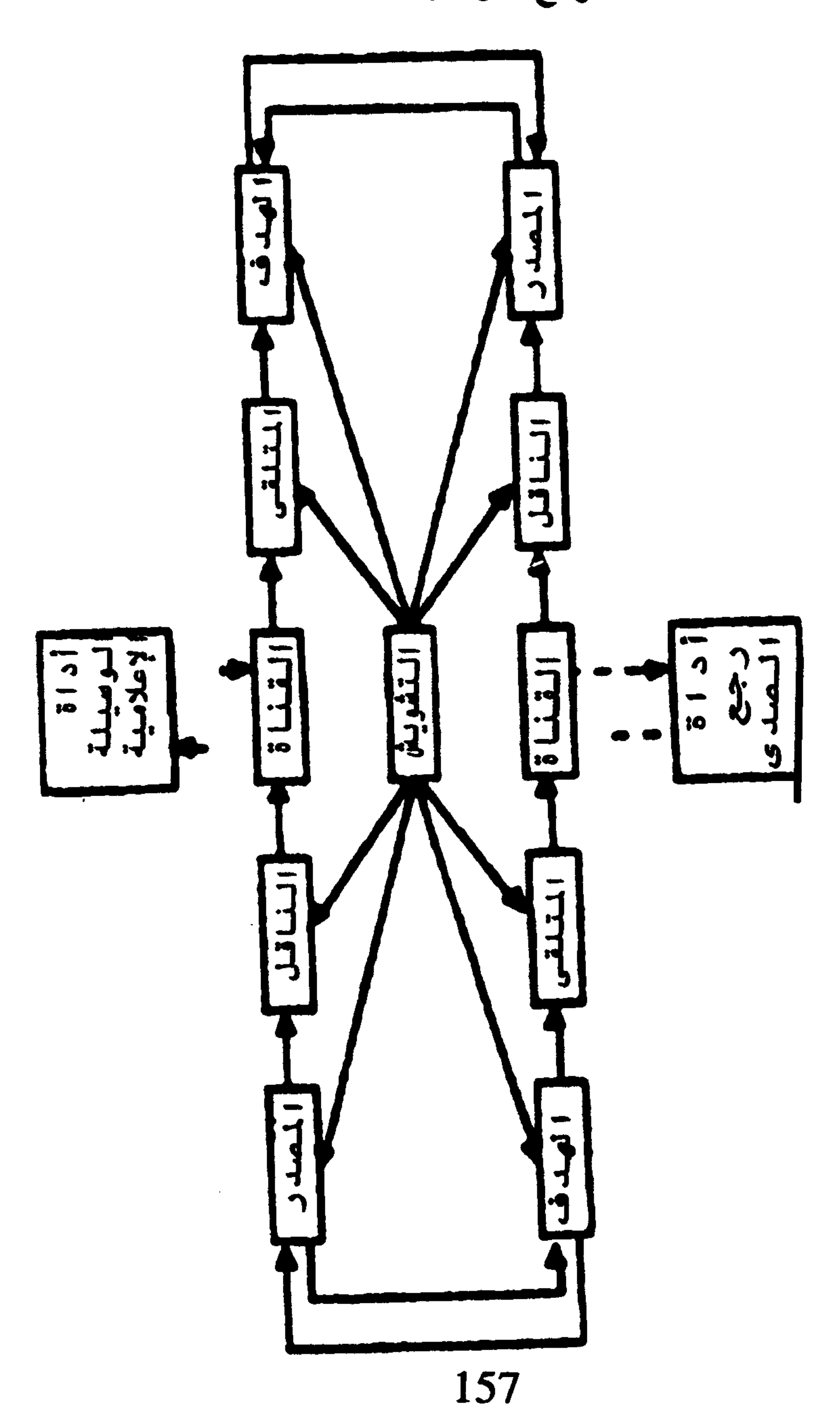
ب- **إنه أبرز المصدر والناقل والمتلقى والهدف** باعتبارها مراحل منفصلة فـــى **العملـــية الاتصالية** وهذه المراحل تلتقى - إلى حد ما - مع نموذج شـــرام الـــذى قسم العملـــية الاتصالية إلى مصدر Source ، ومرمز Encoder ومحلل **الرمز** Decoder والهدف Destination.

ج- وفـــى تصـــويره لعملـــية الاتصال أبرز **إن القناة** يمكن أن تكون وسيلة الاتصال وتكون فى **الوقت** نفسه أداة للرجع.

د- **أنـــه جعـــل التشـــويش** ممكنا حدوثه فى أية مرحلة من مراحل العملية الاتصالية .

شكل رقم (٣٧)

نموذج لدى فلور للاتصال الجماهيرى



٥- نماذج هب للاتصال الجماهيرى H.U.B

قــدم الباحــثون **هيــبرت Hiebert** وانجريت **Ungurait** وبوهن **Bohn** نمــاذجهم للاتصـــال الجماهيرى والتى أخذت أسماؤها من الأحرف الأولى لأسمائهم **H.U.B** ومن هذه النماذج:

أ- نموذج أنظمة وسائل الإعلام :

وهذا النموذج يرى العلاقة بين وسائل الإعلام ومجتمعاتها علاقة تبادلية، فكــل بلـــد تخلــق نظامهـــا الإعلامى القومى، وهذا النظام بدوره يقوم بتشكيل المجــتمع. وحيث أن كل أمة تختلف عن غيرها، وتختلف الأنظمة الإعلامية من دولة الى أخرى، فإن وسائل الإعلام والمجتمعات تغير بعضها باستمرار.

ويقــوم هــذا الــنموذج على نظرية بأن لكل بلد هناك بعض العوامل أو القوى الاجتماعية التى تتفاعل بطريقة متميزة وذلك : لخلق نظام الإعلامى قومى يستخدم لتأدية أنواع مختلفة من الوظائف، والتى تساهم فى إعادة تشكيل المجتمع.

وهــذا النموذج ذو توجه حركى (ديناميكى فى مواجهة الجمود) ليؤكد على طبيعة التغير والتفاعل للوسائل الإعلامية والمجتمعات.حيث أوضح أن هناك ستة عوامل أو قوى اجتماعية تتفاعل لتطوير النظام الإعلامي وهى:

١) الخصائص المادية أو الجغرافية. ٢) الكفاءات التكنولوجية.

٣) الخصائص الثقافية. ٤) الظروف الاقتصادية.

٥) الفلسفات السياسة. ٦) نوعية وسائل الإعلام.

كمـــا أن هـــناك العديد من المؤسسات الإعلامية أهمها ثلاث وسائل مطبوعة وهى الكتاب والصحيفة والمجلة. وهناك أربع وسائل إلكترونية فى كل دولة هى الإذاعة والتليفزيون والسينما والتسجيلات الصوتية.

ولهذه المؤسسات الإعلامية وغيرها ست **وظائف أساسية هى :**

١- الأخبار والمعلومات. ٢- التحليل والتفسير.

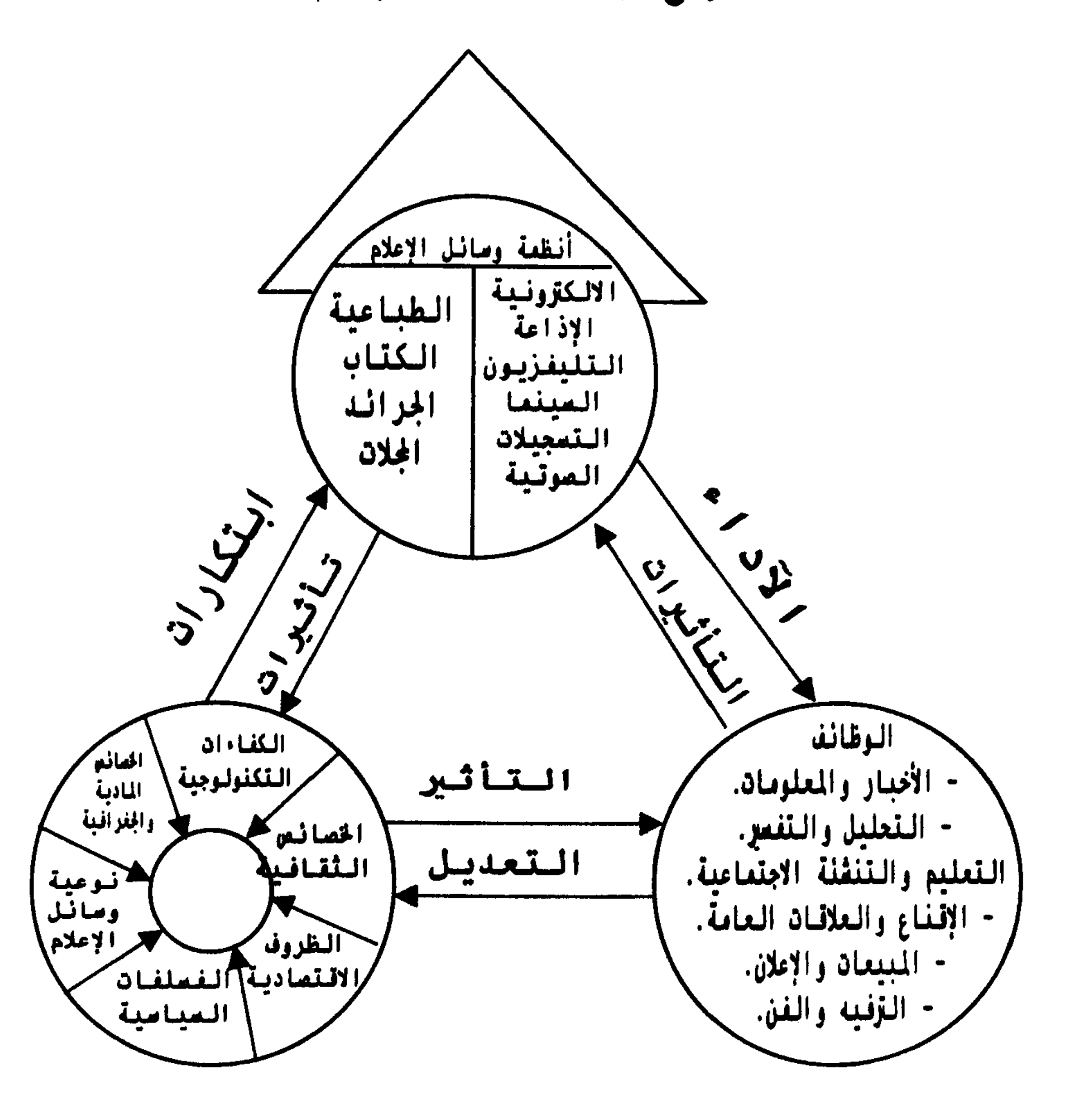
٣- التعليم والتنشئة الاجتماعية. ٤- الإقناع والعلاقات العامة.

٥- المبيعات والإعلان. ٦- التربية والفن.

وحينما تعمل هذه الوظائف فإنها تغير مجتمعها الذى أوجدها

شـــكل رقم (٣٧)

نموذج هب: أنظمة وسائل الإعلام



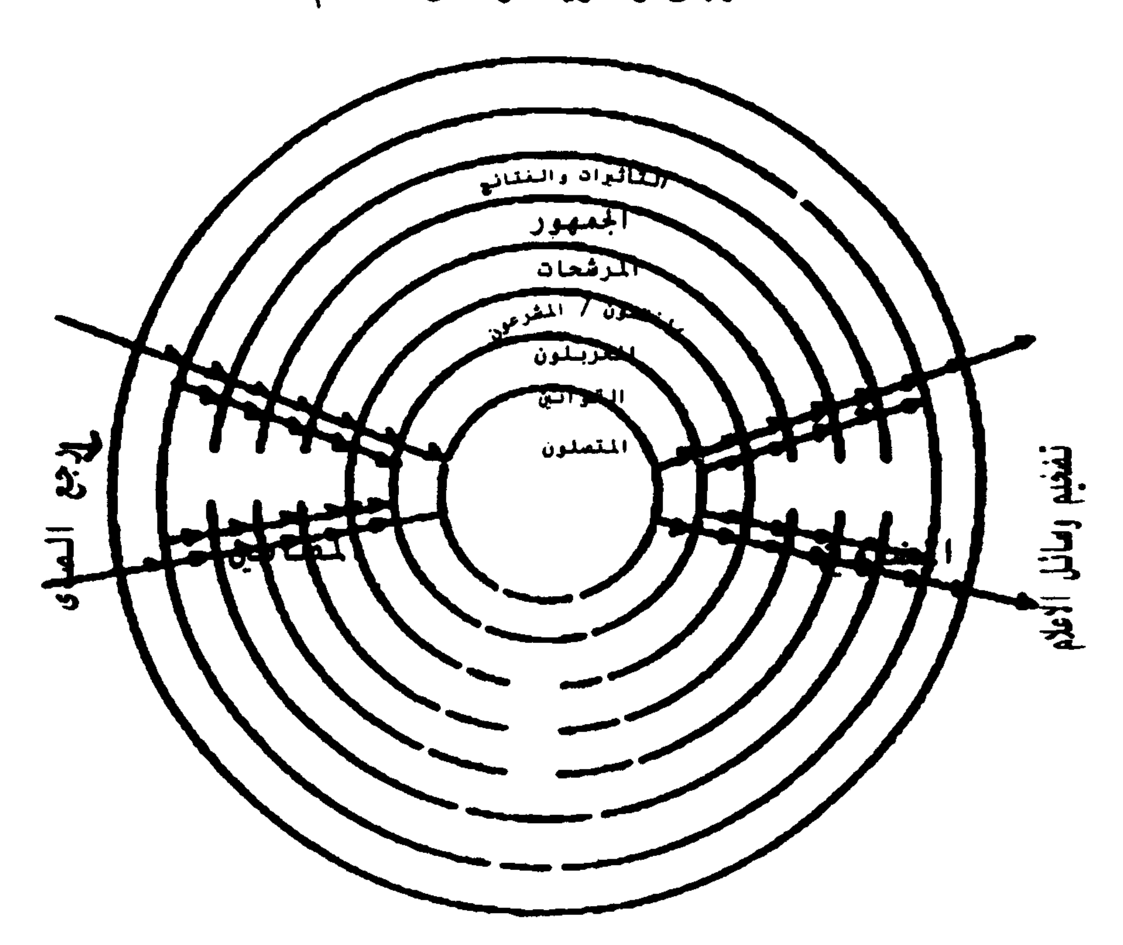
ويوضـــح الشكل السابق ان هناك تفاعل بين العوامل الاجتماعية فى كل بلـــد على حده وأن **هذه العوامل** هى التى تخلق نظامها الاعلامى والذى يوظف بطرق مختلفة لتشكيل المجتمع.

ب- نموذج هب للاتصال الجماهيرى The Hub Model:

قـــدم هيـــبرت ورفـــيقاه نموذجا آخر بديلا لنماذج الاتصال الجماهيرى. ويظهر النموذج بأن **العملية** هى عملية دائرية ديناميكية، وفى حركة تقدم مستمر. واخـــتاروا لهذه **العملية مجموعة** من الدوائر والتى تظهر الاتصال كمجموعة من الأفعـــال وردود **الأفعال**. ويظهر نموذج هب Hub الاتصال كعملية تشبه سلسلة الأحـــداث التى تأخذ مكانها حينما يسقط المرء حصاة فى بركة ماء، حيث تسبب الحصـــاة تموجات تتسع حتى تصل الى الشط، ثم ترتد راجعة تجاه المركز **على** النحو الذى **يوضحه الشكل التالى**:

شكل رقم (٣٨)

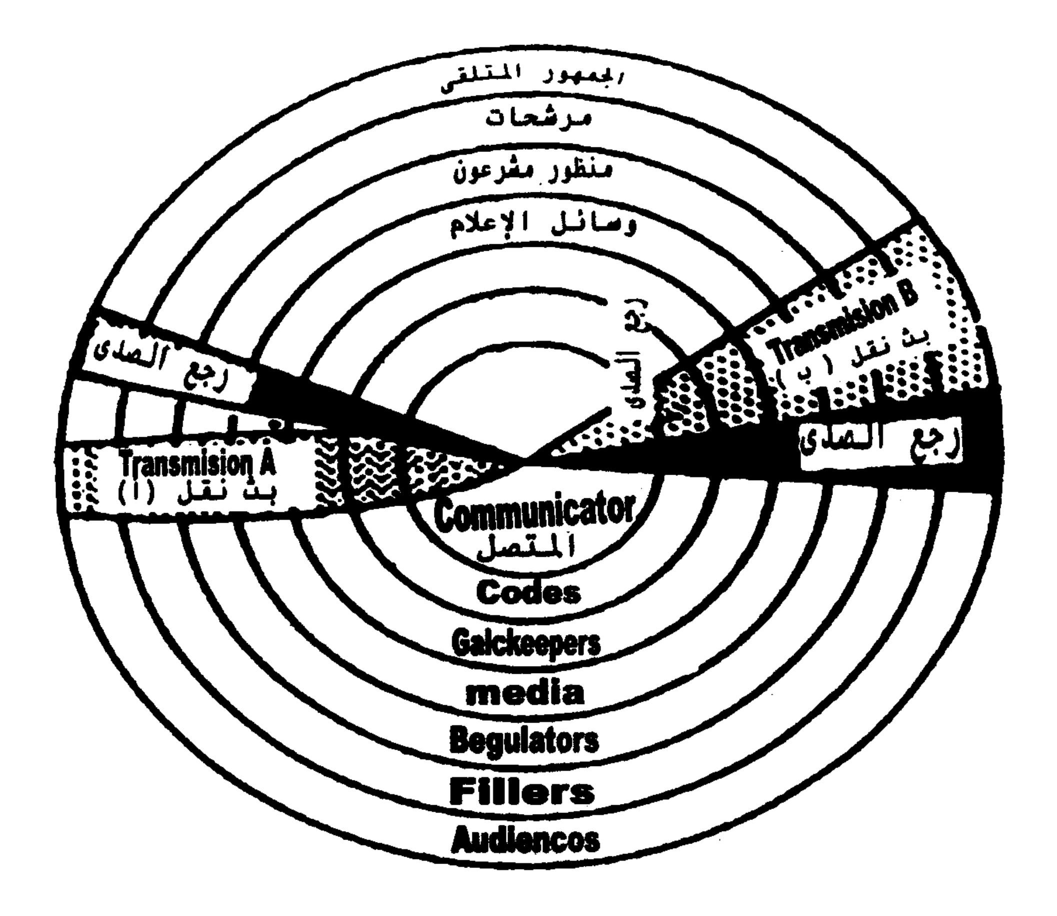
تشويش وتحريف وسائل الاعلام



ويشـــبه مضـــمون الاتصال فكرة أو حدث الحصاة التى تسقط فى بحيرة الشـــئون الإنســـانية. وتؤثـــر عدة عوامل فى الرسائل مثلها مثل التموجات التى تـــنطلق خارجـــه الى الجمهور ثم ترتد عائدة. وهذه العوامل هى عناصر العملية الكلـــية للاتصال. وقد تم تشكيل هذا النموذج من دوائر متراكزة، لأنه يظهر لنا بدقـــة أكـــثر طريق تدفق الاتصال من خلال عناصر العملية الاتصالية المختلفة. وفـــى هذا النموذج يشكل الاتصال من خلال عناصر العملية الاتصالية المختلفة. وفى هذا النموذج يشكل الاتصال الجماهيري ببساطة صيغة من الاتصال، وليس عملية غامضة غير معروفة او غير مسيطر عليها من قبل البشر.

وفى محاولة لوضع جميع عناصر الاتصال الجماهيري معا، يقدم نموذج (هـــب) الشـــكل التالـــي لتصـــوير عملـــية الاتصال وكأنها لعبة (كرة القدم الأمريكية).

شكل رقم (٣٩) نموذج هب للاتصال الجماهيري



وفى هذا الشكل يظهر أن هناك ثلاث رسائل مختلفة:

الرســالة (أ) قــد تــنقل عبر جريدة، إذ تنتقل من المصدر الأصلى الى المتصــل الــذى يرمزها باللغة المناسبة، ومن ثم يتم تضخيم Amplification هذه الرسالة وليس هناك مشكلة لتمر الرسالة من خلال المغربلين. وتقوم الوسيلة الإعلامــية بتضــخيم الرســالة. وهناك بعض التداخلات التى تمس الرسالة فى مرحلة الترشيح (التنقية)، حيث إن القصة الصحفية حول حدث ما قد لا تتناسب مــع المفاهيم الثقافية، حيث أن القصة الصحفية حول حدث ما قد لا تتناسب مع المفاهــيم الثقافــية، ومــع ذلك فإنها تصل الى معظم الجمهور المقصود، وهناك بعــض من رجع الصدى الذى يصل الى المتصل والذى يقوم بالتعليق على ذلك بصيغ إيجابية أو ســلبية.

وقد تكون الرسالة (ب) هي بث أخبار حول احتجاج عنيف فى الجامعة وليست هناك أية مشكلة فى نقلها عبر جميع عناصر عملية الاتصال الجماهيري، وتم تكبيرها وتضخيمها وتكرارها على طول الطريق. وإذ أصبحت الرسالة قوية وواضــحة. فإن رجع صداها يكون قويا أيضا. وإن العمل الذى نتج عن الرسالة هو تقويتها فى معظم الاتجاهات.

وقــد تكون الرسالة (حــ) بيانا صحفيا من مرشح سياسى، ويتم تضخيم الرســالة من المتصل، ولكن لم توضع فى صيغة ترميز ملائمة، أو أنها لم تأخذ تغذية إخبارية كافية أو قيمة اتصالية، ومن ثم فإنها لم تمر عبر حاجز المغربل، ولــذا فإنهــا لن تمر الى وسائل الإعلام. وعلى أية حال فهناك البعض من رجع الصــدى السلبى إذ منه يعرف المتصل- على الأقل – بأن رسالته لم تكن هامة للمغربلين.

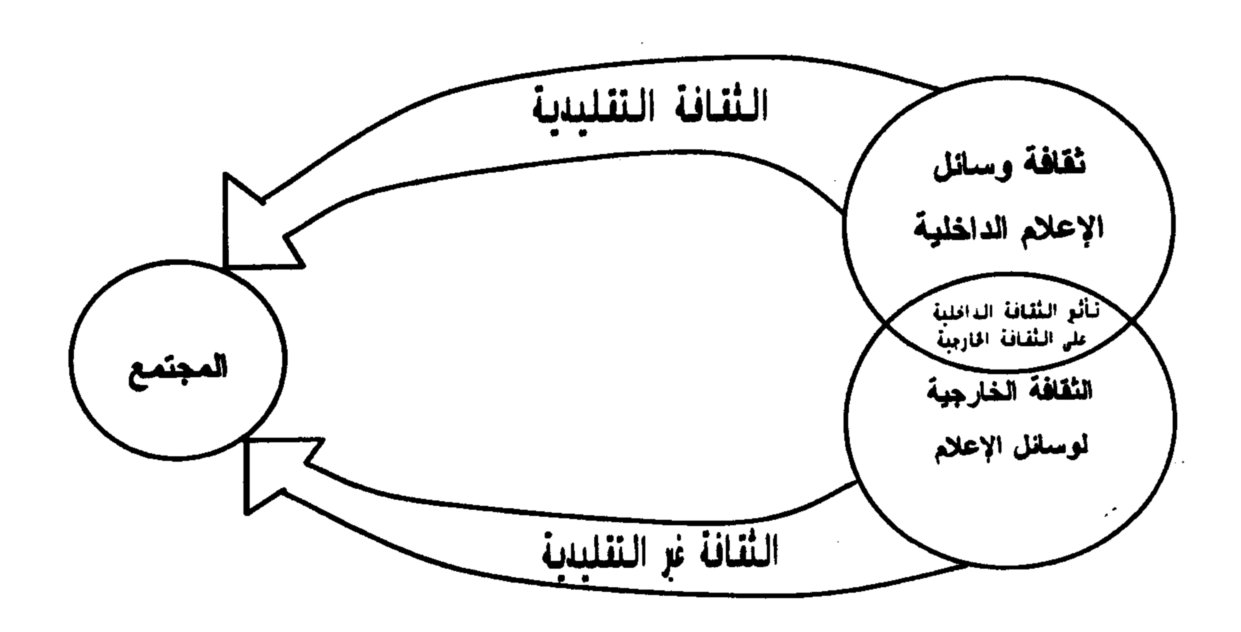
ﺣـ- نمـــــــوذج هب للاتصال الدولى:

ويفـــترض ذلـــك الـــنموذج أن وســـائل الاتصال الجماهيرى فى عصر الاتصـــال الالكـــترونى زادت من تأثيرها فى ثقافة المجتمع، وخاصة أن الثقافة الخارجـــية لوســـائل الإعلام – وخاصة أفلام السينما والتلفزيون المستوردة- لها تأثيراتها فى أهداف وطموحات الشعوب.

وتحمـــل وســـائل الإعلام المحلية رسائل أجنبية ذات مضامين تؤثر فى المجـــتمع وعلـــى اتجاهـــات الناس حول الثقافة التقليدية القديمة، ويرينا النموذج الـــتالى كيف تتفاعل تأثيرات الثقافة الخارجية لوسائل الإعلام مع الثقافة الداخلية لـــتحدث تأثيرها فى الثقافة التقليدية. وهذا التأثير الذى يحدث تغييرا على الثقافة المحلية ليس بالضرورة تغييرا ملائما للمجتمع الذى حدث فيه .

شكل رقم (٤٠)

نموذج هب HUB للاتصال الدولى / نموذج التأثير الثقافى للاتصال الجماهيرى على الدول الصناعية الصغيرة وأمم العالم الثالث

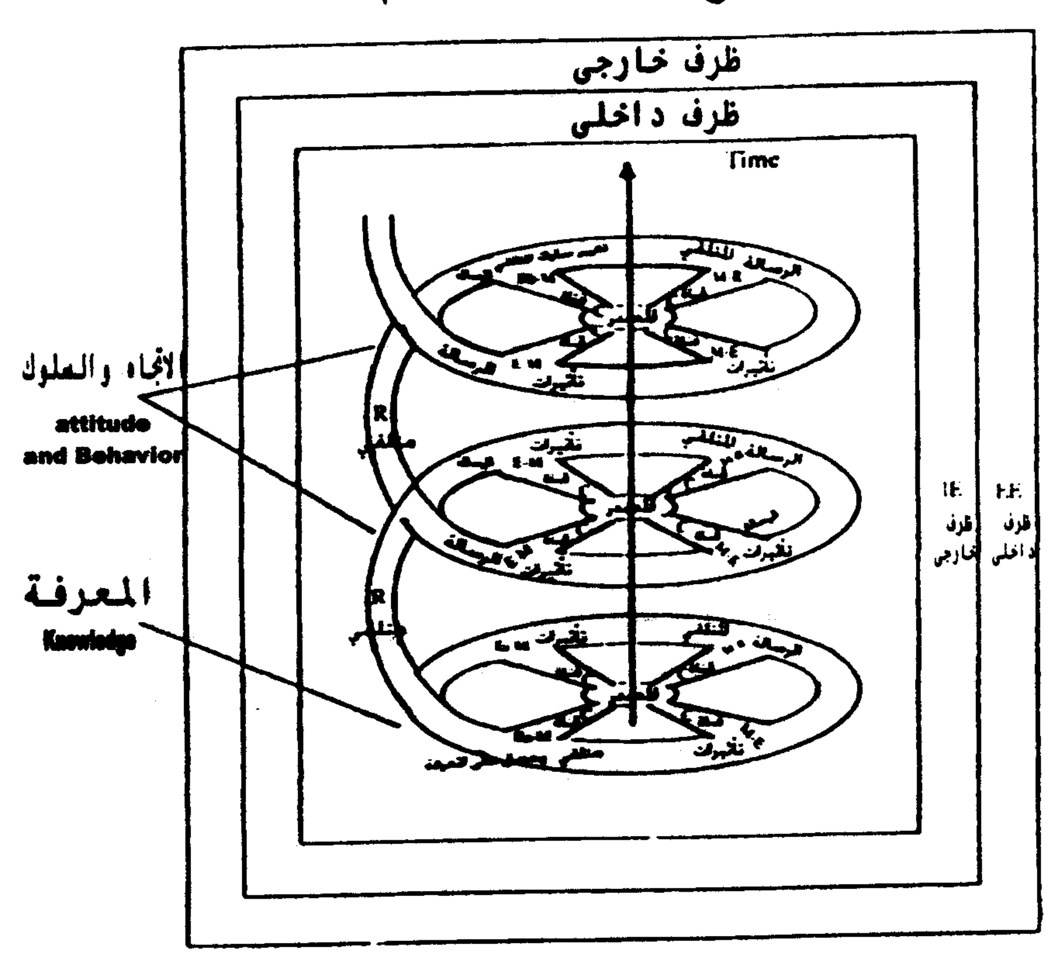


٦- نموذج فورا لانتشــــار المفاهيم:

يعتــبر نموذج " فورا " من أكثر النماذج تعقيدا، يقوم هذا النموذج بتمثيل مفاهيم الانتشار والمعرفة وتغيير الاتجاه والسلوك بعمود لولبي ديناميكي وتقدمي حيــث يوظف أقنية الاتصال الجماهيري والشخصي. وهدف هذا النموذج بالنسبة للاتصـــال الجماهــيري يذهــب أبعــد من الأخذ في الاعتبار عناصر المصدر، والرســالة، والقــناة، والمتلقــي وذلــك بتركيزه على عوامل الظرف الخارجي والداخلي وعنصر التأثيرات، ويمكن تطبيق هذا النموذج على انتشار المفاهيم في البيــئة المحلــية والقومــية والدولــية، ويلاحظ أن الزمن يلعب دورا أساسيا في الــنموذج، اذ مـــع امتداد الزمن يمكن أن يحصل تغيير سلوك واتجاهات المتلقي ولكــن هــذا الــنموذج لا يظهر ببساطة العوامل الاتصالية المختلفة المؤثرة في انتشار تلك المفاهيم.

شكل رقم (٤١)

نموذج فورا لانتشار المفاهيم



- الرسالة. - المتلقى - الشخصى / جماعة.

- المصدر - شخص / جمعية. - ظروف بيئية - خارجية.

قنوات حيث أن (١) تمثل عدد الأفقية ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ .. إلخ مثلا ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ تمثل الاتصال العام والصحف والراديو والتلفزيون على التوالى.

التأثيرات وحيث أن (١) تمثل أشكال مختلفة من التأثيرات ١، ٢، ٣، ٤ فمثلا ١ ، ٢، ٣، ٤ قد تمثل التبنى والرفض والتجاهل والثبات على التوالى.

المتلقى الذى يحصل على معرفة حول مفهوم جديد.

المتلقى يعبر اتجاهاته وسلوكه حول مفهوم جديد.

هــدف الاتصال الجماهيرى " الإقناع "

نحــن نقصــد بالإقــناع هنا " محاولة واعية للتأثير فى تفكير الآخرين وسلوكياتهم من خلال استخدام إغراءات شخصية ومنطقية ونفسية[٣٩] "

ومن التعريف السابق يمكن القول بأن المرتكزات التالية تمثل الدعائم الأساسية لعلمية الإقناع [٤٠]

١- أنه كلما كان القائم بالاقناع واعيا بالتفاصيل الصغيرة والكبيرة التى تتضمنها محاولته يكون الاقناع أكثر فاعلية وأكثر نجاحا فى تحقيق أهدافه.

٢- أن مقــياس نجــاح الرســالة الاقناعية يتوقف على درجة تأثيرها فى مجال الممارســة حيــث ان الهــدف الــنهائى للإقناع هو إحداث ما يعرف بإعادة التشكيل للممارسات لتتفق وأهداف القائم بالإقناع.

٣- تســتخدم الرسائل الاقناعية العديد من وسائل الإغراء لتحقيق الأثر المطلوب ومن أهم هذه الوسائل ما يلى:

أ- الإغراءات الشخصية:

وهــى التى تتمثل فى شخصية القائم بالإقناع حيث تشير الدراسات الى أهمية ارتــباط شخصية المتحدث بصفة المصداقية حتى يتسنى له تحقيق أهدافه بفاعلية وذلك يتوقف على عاملين أساسيين همــــا:

- الانطباع الذى تكون لدى الجمهور تجاه القائم بالإقناع قبل عملية الاتصال.
- درجة تغيير إدراك الجمهور للقائم بالإقناع خلال عملية الاتصال أو بعدها

وبصــفة عامة فإن القائم بعملية الإقناع يحاول إظهار ثلاث سمات رئيسية ذات صــلة بالجوانب والمميزات الشخصية التى يتمتع بها وهى الكفاءة والاقتدار – الاستقامة والنزاهة – والوئام وحسن النية تجاه المتلقي.

ب- الإغراءات المنطقية:

وهـــنا تشير الى أن الإنسان يستخدم الإغراءات المنطقية التى تقوم على ابراز الحجج والأدلة والبراهين والأرقام لإقناع أطراف أخرى بما يعتقد هو نفسه وعـــند الحديـــث عن تلك الإغراءات المنطقية ودورها فى عمليات الإقناع يجب النظر الى جوهر هذه الإغراءات والذي يتمثل فى الحوار المدعم بالإثباتات حيث تقـــوم عملية التحليل على أساس استخلاص نتائج محددة بناء على إثباتات محددة وفى الوقت الذي تظهر فيه علاقة ايجابية بين النتائج التى توصلنا لها والإثباتات التى استندنا إليها فى عملية التحليل تنجح عملية الإقناع.

حـــ- الإغراءات النفسية:

وهـــى تلـــك الإغراءات التى تتوجه إلى الاتجاهات والمواقف والحواجز وتستند الى الأحاسيس والمشاعر والغرائز.

حيـــث تعمل تلك الإغراءات على مخاطبة الحاجات الإنسانية وتحريكها فوسائل العلاقـــات العامة مثلا تعمل على استثارة الرغبة لدى الجمهور لجعلهم يشعرون بالحاجة الى الطعام والشراب والملبس والشهرة.

قواعـــد الإقنـــاع:

١- لكـــى يمكـــن تحقـــيق اى تغيير فى اتجاهات فئة او جماعة ما، فإنه من الضـــرورى أن تصل فكرة او اقتراح التغيير الى هذه الجماعة وتقبلها، فقبول الرسالة يعتبر عاملا أساسيا فى عملية الاتصال الاقناعى.

٢- تـــزداد فرصـــة احتمال قبول اقتراح وفكرة التغيير إذا كانت تتمشى مع الاحتـــياجات والرغـــبات والدوافع الشخصية لأفراد الجماعة. كما تزداد فرصة واحتمال قبول فكرة التغيير كلما كانت منسجمة ومتفقة مع عادات الجماعة ولائها.

٣- وبالمــثل فــإن احتمال قبول فكرة واقتراح التغيير يكون أكبر كلما كانت النظرة الى مصدره على انه جدير بالثقة وتتوافر لديه الخبرة.

٤- أن الاقــتراح او الفكرة التى يتم نقلها عن طريق وسائل اتصال عامة ثم يــتم تعزيــزها بالاتصال الشخصى تكون لها فرصة قبول أكبر من تلك التى تنتقل بأى من هاتين الوسيلتين منفردة.

٥- بصفة عامة يكون هناك ميل لحدوث التغيير المراد فى الرأى العام عندما يــتم التعبير عن النتائج المحتملة بشكل صريح وذلك بدرجة أكبر مما لو تــرك للجماعــة اســتخلاص النتائج بنفسها. غير أن هناك استثناء لهذا التعميم.

٦- عندما لا يكون هناك اتفاق مع الجمهور المخاطب، أو عندما يكون هناك احــتمال لمعرفة جوانب الموضوع من مصادر أخرى يكون من الأفضل والأكثر فعالية أن يحاط الجمهور بجميع هذه الجوانب.

٧- هناك مواقف تكون فيها المخاطبة العاطفية ذات تأثير أكبر، كما أن هناك مواقــف أخــرى تكون فيها المخاطبة المبينة على الحقائق أكثر فعالية. ويتوقف ذلك أساسا على طبيعة الموقف ونوع الجمهور.

٨- يعتبر استخدام التهديد او التخويف الشديد أقل تأثيرا – بصفة عامة – من التخويف المعتدل عند الإقناع لإحداث التغيير المراد فى الرأى العام.

٩- مــن الصعب قياس التغيير فى الرأى العام بعد التعرض مباشرة للرسالة حيث أن ذلك يتطلب مضى فترة زمنية بعد التعوض لوسيلة الاتصال.

الاتصــال الإقنــاعى :

بعــد ان أوضــحنا فــيما سبق مفهوم الإقناع فإننا نلفت النظر الى ضرورة إحــداث مــزج ما بين الاتصال والإقناع وذلك للوصول الى ما يعرف بالاتصال الاقناعى والذى يقوم على المرتكزات التالية:

١- الاتصـــال الاقـــناعى عملية مركبة من مزيج اتصالى اقناعى يقوم على مبدأ الاستمالة.

٢- يهـــدف الاتصال الاقناعى الى إحداث تعديل أو تغيير فى سلوكيات الجمهور المستهدف.

٣- الاتصـــال الاقـــناعى هو اتصال هادف ومدروس ومخطط يسعى الى تحقيق أهداف مرسومة سلفا بناء على دراسات مسبقة.

٤- يــنطلق الاتصـــال الاقـــناعى فى تحقيق أهدافه من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية للمصدر فى عقل المستقبل.

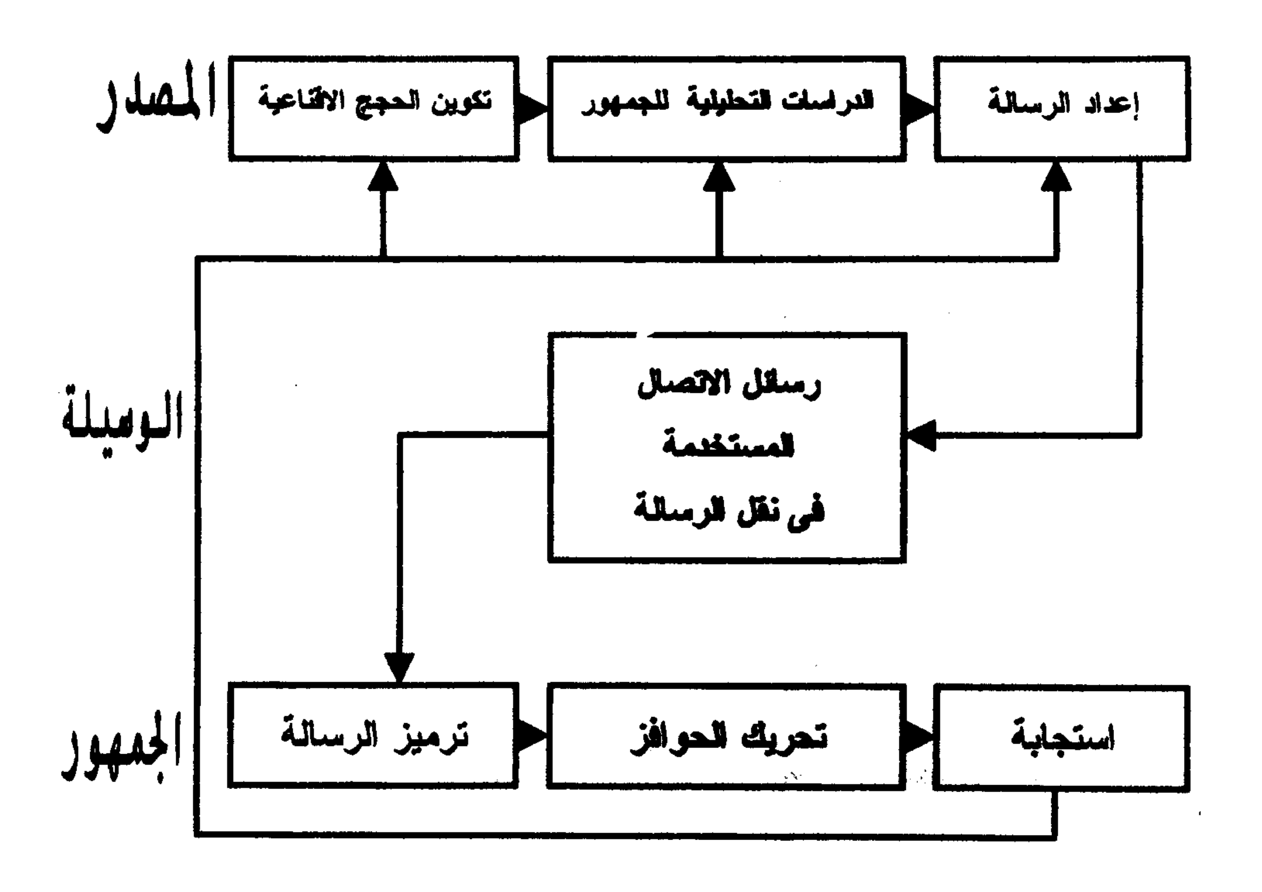
٥- يتطلـــب الاتصال الاقناعى جهودا خاصة فيما يتعلق بتحقيق درجة عالية من الفاعلية لتحقيق أهدافه والتى منها [٤١]

- أن تكون رسائله مهذبة وقابلة للتصديق .
- ان تكون الأفكار التى يطرحها متمشية مع حاجات الجمهور المستهدف.
- أن يتم عمليات إغراء الجمهور بأساليب تتفق مع قيمه وأفكاره ومعتقداته.

هـــذا ويصور الشكل التالى نموذج للاتصال الاقناعى يصور مراحل التأثير المختلفة على الجمهور المستهدف[٤٢]

شكل رقم (٤٢)

نموذج الاتصال الاقناعى



هذا ويلاحظ أن زيادة فاعلية التأثير تستدعى الالتزام بالمبادىء التالية[٤٣]

١- مبدأ التعلق بالمصلحة، فالأفراد يميلون الى تجاهل الفكرة أو الراى أو وجهة النظر ما لم يروا بوضوح كافى أنها تتعلق برغباتهم او مخاوفهم اوآ مالهم أو مطـــامحهم الشخصية ووفقا لذلك فإن الرسالة المنقولة الى أى فئة أو جمهور يجب أن تصاغ فى ضوء وتتمشى مع مصالح هذه الفئة او الجمهور.

٢- مبدأ الأفعال الحقيقية أو العمل الفعلى. فالأفراد لا يقتنعون بالأقوال أو الأفكار منفصلة عن الأعمال والتصرفات، وبالتالى فإن فكرة او رأى يجب أن يدعمه ويسنده عمل وتصرف حقيقى والا انصرف عنه الإنسان.

٣- مـــبدأ الثقة فنحن كأفراد نتقبل فقط أفكار من نثق فيهم. ونتيجة لذلك فإننا نعتنق ونتأثر بالآراء ووجهات النظر التى تأتينا من الأفراد او المنظمات التى تتوافر لدينا درجة كافية من الثقة فيهم.

٤- مبدأ الوضوح، فالموقف يجب أن يكون واضحا بالنسبة للفئة أو الجمهور المخاطب ولا ينطوى على غموض او تضارب فما نلاحظه او نقرأه او نســمعه – وبصـــفة عامـــة كل ما يؤثر على انطباعاتنا يجب أن يكون واضحا وليس موضع تفسيرات متباينة.

هذا ويمكن تحديد مراحل تأثيرا الاتصال الاقناعى فى مجال العلاقات العامة على النحو التالى[٤٤]

أ- مرحلة الاستقبال:

حيث تتوقف عملية توصيل الأفكار والاقتناع بها على مدى استقبال الجمهور لهـــذه الأفكـــار حيـــث تعد عملية التعرض للوسيلة والرسالة فى آن واحد شرطا أساسيا لاستقبال الرسالة لذلك يعد ايصال الرسالة للجمهور من أبرز الاهتمامات التى يجب على العاملين فى مجال العلاقات العامة أخذها فى الاعتبار كى تتحقق المراحل التالية للتأثير.

ب- مرحلة الاهتمام:

وهـــنا يجب على العاملين فى مجال العلاقات العامة الانتباه فى اختيار أوقات محددة لبث رسائلهم وتقديمها فى أطر فنية جذابة تثير الاهتمام.

حـــ- مرحلة الفهم:

وهـــنا تعد اللغة عاملا جوهريا ومؤثرا فى درجة فهم الرسالة، لذا فإنه ينصح العـــاملون فى مجال العلاقات العامة باتباع أساليب البساطة والوضوح فى مجال اعداد الرسائل الموجهة للجمهور.

د- مرحلة الاستيعاب:

وهنا يجب على العاملون فى مجال العلاقات العامة وضع رسائلهم فى أطر فنية قابلـــة للتذكر حتى يتسنى استدعاؤها عندما تظهر الحاجة للفكرة أو الممارسة أو السلعة او الخدمة التى تروج لها الرسائل.

هـــ- مرحلة الاستجابة:

ونعنى بها مرحلة الاقدام علي الفعل وتتأثر هذه المرحلة أحيانا بقوى خارجية لذا فإنه يجب أخذ هذه القوى فى الاعتبار لتحقيق الاستجابة المطلوبة.

وتعـــد هـــذه المراحل الخمس محطات اساسية لا غنى عنها فى عملية احداث التأثـــير كما أنه لا يمكن تجاوز احداها اذا أريد للرسائل الاقناعية تحقيق أهدافها وقـــد تمـــثل هـــذه المراحل أو إحداها عقبة أمام اكتمال عملية الاتصال الاقناعى الأمر الذى يتطلب من العاملين فى مجال العلاقات العامة التعامل مع كل مرحلة بمـــا تحـــتاجه مـــن متطلبات بحيث ينتقل العمل من مرحلة لأخرى بعد استكمال المرحلة السابقة والتهيئة للمرحلة اللاحقة.

- **عناصر الاتصال الجماهيرى:**

١] المصدر المرسل:

هـــو منبع العملية الاتصالية ومنه تبدأ. فهو الذى يقدم الرسالة أو يبدأ الحوار عن طريق الكلام أو الرموز او تعبيرا بالوجه أو الإشارات.

ويـتوقف تأثير المصدر على كيفية إدراك الجمهور لجدارة المصدر بالثقة وكذا درجـــة جاذبية المصدر ومدى قدرته على ممارسة الثواب والعقاب والمصدر فى الاتصال الجماهيرى يأخذ أشكالا متعددة نذكر منها ما يلى:

أ] الأجهزة الحكومية:

لمـــا كانـــت العلاقات العامة " هى مجموعة من الأنشطة والأعمال المخططة المدروســـة الـــتى يقـــوم بها موظفوا الإدارات المتخصصة فى العلاقات العامة

بغــرض نشر الحقائق الموضوعية والمعلومات الصادقة عن المنظمات الحكومية للجمهــور والتعرف على آرائه ورغباته والتأثير فيها بما يساعد على تدعيم الثقة والــتعاون بين الجمهور والمنظمات الحكومية ويضمن الأداء المتكامل والخدمات التى تقدم للجمهور ".

فــإن ذلك يعنى أن إدارة العلاقات العامة فى القطاع الحكومى تسعى الى تحقيق مجموعة الأهداف التالية (٤٥)

١- الحصــول علــى تأيــيد الرأى العام ومد جسور الثقة والتواصل بينه وبين الحكومــة من خلال إمداده بالمعلومات الصحيحة والاعتماد على الصدق فى توصيل المعلومات إليه.

٢- القيام بشرح أهداف النظام السياسى والاقتصادي والاجتماعي السائد فى الدولة.

٣- شــرح القوانين الجديدة وأى تغييرات او تعديلات فى القوانين بالاضافة الى شرح مبررات اتخاذ هذه القوانين او التعديلات التى تجرى عليها.

٤- تنمــية الإحســاس بالمســئولية لــدى المواطنين من خلال وسائل الاتصال المعــروفة كالصــحف والمجلات والتلفزيون مثل التوجيهات المتعلقة لتوفير المياه والكهرباء ومصادر الطاقة.

٥- إرشــاد المواطنين لما فيه مصلحتهم والمصلحة العامة كالإرشادات التى تقوم بها وزارة الزراعة فيما يتعلق باستخدام المبيدات الفطرية والحشرية للنباتات وتعليمات جنى المحصول.

٦- تحسين العلاقات سواء مع الجمهور الداخلى أو الجمهور الخارجي.

٧- ضــرورة تبلــيغ المواطنين بالخدمات والوظائف التى تزاولها الحكومة حتى يمكن أن يسهم فيها ويستفيد منها بالكامل.

٨- تدعــيم العلاقــة مع وسائل الاتصال المعروفة من صحف ومجلات وتليفزيون وغيرها.

٩- الدفــاع عــن موقــف الدائرة الحكومية إذا تعرضت الى أى انتقاد من قبل الآخرين.

ومــن اجــل تحقــيق تلــك الأهــداف فإنه يجب على العلاقات العامة القيام بالوظائف التالية(٤٦)

١- الوظــيفة الإعلامــية: وهى تهدف الى إعلام المواطنين بالقوانين والأنظمة الحكومــية والنشاطات الروتينية التى يقوم بها المسئولون الحكوميون وأيضا إعــلام صــانعي السياسات والقرارات بما يتوافر من معلومات حول ردود الأفعــال الســريعة للــرأي العام ووسائل الاتصال حول نشاطات الحكومة وسياساتها وقراراتها ومشاريعها المختلفة.

٢- الوظــيفة التفســيرية: بمــا يضــمن تقديم التفسيرات للسياسات والقرارات المختلفة ورؤية الحكومة مبرراتها لإنتهاج سياسة معينة.

٣- الوظــيفة الإقناعــية: وهــى تهــدف الى إقناع الرأى العام بضرورة اتخاذ إجراءات معينة أو اعتماد سياسات محددة او اللجوء الى قرارات ذات طبيعة خاصة فحين تقوم الحكومة بتبنى سياسات او قرارات مصيرية

٤- يجدر بها إقناع المواطنين بهذه السياسات او القرارات وتوضيح موقعها.

٥- الوظيفة التقييمية: وتضم هذه الوظيفة النشاطات المتصلة بإعداد التقــارير المرجعــية والتــحليلات والدراسات التى تبحث عن نتائج السياسات والخطط الحكومية الحالية والظاهرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمع وقياس اتجاهات الرأى العلم حولها.

٦- الوظــيفة التوثيقــية: وتشمل هذه الوظيفة خطط وتصنيف الوثائق الرسمية والقوانيــن والقرارات الحكومية والخطب الرسمية والتصريحات التى تتعلق بمواقف الحكومة محليا ودوليا.

٧- **الوظـــيفة التسهيلية:** وترتكز هذه الوظيفة على تقديم الخدمات وتنظيمها مثل اســتقبال الوفــود الرســمية ومرافقــتها وتسهيل إجراءات إقامتها فى البلاد وتسهيل مهمات الصحفيين وتنظيم الاجتماعات والندوات والمؤتمرات.

هذا ويلاحظ أن هذه الوظائف التى تقوم بها أجهزة العلاقات العامة الحكومية تعــد مــن أخطــر الوظائف لأهميتها فى تشكيل السياسات وبناء الخطط وصنع القرارات لذلك فإن هذه الوظائف إن لم تمارس بدرجة عالية من الدقة فإنها تقود الى أضرار قد تصل خطورتها الى درجة تهديد النظام الاجتماعي واستقراره.

ب] القطاع العام:

تتمـــيز منظمات القطاع العام بالتعدد والتنوع فى هياكلها وفى طبيعة أنشتطها ووظائفها كما أن جمهورها الداخلى ومجموع موظفيها أو العاملين بها يخضعون لترقيات قانونية وإدارية وقد أدى ذلك الى فرض مجموعة من التحديات والمهام على إدارات العلاقات العامة بهذا القطاع تتمثل فيما يلى(٤٧):

أولا: إن قـــاعدة دائمية الوظيفة فى القطاع العام وخاصة الوزارات والهيئات والأجهـــزة المركـــزية تعتبر سيفا ذو حدين: فهى من ناحية أولى: تعتبر قاعدة ايجابـــية تزود الموظفين بإحساس كبير بالاستقرار الوظيفى وبالأمان الاجتماعي إلا أنهـــا مـــن ناحـــية ثانـــية قد تولد نوعا من اللامبالاة إزاء ما يحدث بالنسبة للمصالح والأهداف العامة.

لذلـــك فإن إدارة العلاقات العامة تستطيع أن تملك سيفا ذا حدين: فهى من ناحية أولـــى تســـتطيع أن تضرب على وتر المواطنة الصالحة والروح التعاونية والروح الجماعية والتى يفترض فى هؤلاء الموظفين التمسك بها، والعمل على تنميتها لديهم.

ومـــن ناحية ثانية تستطيع أن تفكر فى تصميم سياسات وبرامج تنافسية داخل هذه المنظمات بحيث تعمل على تطوير روح المنافسة الايجابية بين العاملين دون أن تمـــس قاعدة العمل التعاونى وروح الجماعة، وتستطيع إدارة العلاقات العامة

العمل من خلال:

- سياسات الحوافز.
- تنظيم المسابقات، وخاصة مسابقات الموظف المثالى والموظف المنتج، والموظف الاجتماعي، والموظف المبدع.......

ثانيا: إن تمركز دور العاملين فى مثل هذه المنظمات فى تقديم الخدمات العامة للمواطنين أو للأجهزة الأخرى يقتضى على هذه الدول أهمية كبير وخاصة إذا أدركنا أن كثيرا من المصالح والأنشطة قد تعتمد فى تعطلها وفشلها ونجاحها وارتقائها على نوعية الخدمة المقدمة إليها من هذه المنظمات وسرعة تقديمها فى الوقت والشكل المناسبين.

وتلعب إدارة العلاقات العامة فى هذا المجال دورا مهما ويستند إلى : الاعتبارات التالية:

١- تأدية الخدمة من الموظف الى المواطن او الى المنظمة الأخرى، بحيث يبرز الموظف كممثل للمنظمة التى يعمل فيها وكمرآة حقيقية تعكس شكل الإدارة والمناخ العام الذى تعيشه تلك المنظمة.

فعلى الإدارات العامة تكثيف برامجها التوجيهية والإرشادية والتعبوية لتنمية الروح الايجابية ومهارات الاستقبال لدى هؤلاء الموظفين و وإلا فإن المؤسسة تكون مستمرة ببناء إدارة فعالة للعلاقات العامة ومقصرة فى حق نفسها ومجتمعها.

٢- إن وجود الموظف فى المنظمة ليقدم الخدمة العامة المتصلة بوظيفته لا يلغى حقيقة أن هذا الموظف مواطن قبل أن يكون موظفا ولما كان المراجعون يتبؤون العمل فى مواقع أخرى سواء عامة أو خاصة لهذا فإن سلوكيات الموظف معهم قد تنعكس إيجابا او سلبا على منظمته.

لذلك على إدارة العلاقات العامة أن تعى هذه الحكمة والصلة بين الموظف

كموظـــف وبيـــن نفسه كمواطن وبينه وبين غيره من المواطنين الذى ستجمعهد الحاجات العامة وضرورات الحرص على إشباعها بهمة عالية وباستعداد إيجابى والتزام وطنى.

٣- أن الخدمـــة العامة التى يطلبها المواطنون هى فى أكثر الحالات وسيلة لا غاية وغالـــبا مـــا تمثل الخدمات ما يسمى بالبنى التحتية أو القاعدية التى تقوم عليها عمليات الإنتاج الأخرى، فإذا كانت الخدمات قد توافرت بالكيفية وبالشكل والكم المناسب فإن ذلك يدعم عملية الإنتاج ويرتقى بها والعكس بالعكس.

ولما كانت الخدمة تعتمد فى جميع حالتها ومدى ملاءمتها على الأشخاص الذين يقومون بتعديلها، فإن من المهم أن تقدم بما يتفق واحتياجات العمليات الإنتاجية.

لـــذا فإن على إدارات العلاقات العامة دورا هامة وأساسيا على هذا المستوى وذلك بتنمية بعض القيم والاتجاهات وكذلك فإنها مطالبة بان تنظم برامج تدريبية مكـــثفة تعمـــل على تنمية المعارف الثقافية والفنية، والمهارات العلمية والتطبيقية الى جانب القيم والأخلاقيات الاجتماعية والإدارية.

<u>ثالـــثا:</u> أن الجمهـــور الخـــارجى فـــى مـــنظمات القطاع العام يتميز ببعض الخصـــائص التى تميزه عن جمهور منظمات القطاع الخاص، واهم ما يميز هذا الجمهور ما يلى:

أ- **أنـــه واســـع وضـــخم:** وهو بحجم المجتمع الخارجى التى توجد فيه منظمة القطـــاع العـــام بيـــنما جمهور منظمة القطاع الخاص هم العملاء والموردين والمساهمين والمهتمين بها.

وعلـــى موظفـــى إدارات العلاقـــات العامـــة أن يقوموا بتقديم برامج إعلامية ودعائـــية او توجيهـــية للـــناس فـــى البادية والريف والمدن وللأميين وللمثقفين وخريجى الجامعات وأساتذتها وأن تكون هذه البرامج مناسبة لكل شريحة وليست موحدة.

ب- علاقـــة الجمهور بمنظمة القطاع العام: هى علاقة نفعية ولا يحكمها منطق السوق وقوانين العرض والطلب كما هو فى منظمات القطاع الخاص.

ولذلك فإن إدارات العلاقات العامة مطالبة بتعميم برامج ترويجية ودعائية لما تنتجه المنظمات التابعة لها لخلق حالات القناعة والرضا فى أوساط الجمهور لما تقدمه لهم من خدمات ومنافع عامة.

حـ- القطاع الخاص[٤٨]

تــزايدت أهمـــية العلاقات العامة على مستوى منظمات القطاع الخاص فى ظل التسارع الهائل فى إنجازات الثورة الصناعية والتكنولوجية المعاصرة. وكان من أبرز العوامل التى أدت الى تزايد الحاجة الى العلاقات العامة على هذا المستوى ما يلى:

١- تــزايد حجــم المــنظمات التى يديرها أشخاص القطاع الخاص مما ضاعف إعــداد لموظفيــن فــيها، وتنوع الأجهزة الحديثة المستخدمة لتطوير الأداء الانتاجى فى هذه المنظمات.

٢- تطــور النظرة الى العنصر البشرى فى داخل المنظمات وتطور النظرة الى الإنتاجــية بحيــث لــم تعــد هذه النظرة ميكانيكية تهمل أثر الناس فى حياة المنظمات وفى إنتاجها، وإنما تقدر أهمية الإنسان وعلاقاته مع كل يحيط به.

٣- أن مـــا تتمــيز بـــه معظــم منظمات القطاع الخاص من مناقشة داخلية بين العامليــن ووضـــع سياسات الحوافز والترقية وغيرها على أساس نتائج هذه المناقشـــات قـــد تــؤدى الى تفشى نوع من الضغائن والأحقاد والأحساد بين العاملين.

٤- إن ما تحتاجه منظمات القطاع الخاص من تغيرات سريعة فى معظم جوانب ومقومـــات وجودها قد يخلق نوعا من عدم التوازن فى العلاقات التى تحكم هذه العناصر وخاصة تلك العلاقات بين العاملين ووسائل وأدوات العمل.

٥- إن تطـــور دور مـــنظمات القطاع الخاص من حيث علاقاتها بالمجتمع العام حولهـــا، واقتـــناعها بأهمية أن تلعب دورا ما فى إنجاز الوظيفة الاجتماعية العامـــة بالمســـاهمة فى برامج تنمية المجتمع. أصبح يفرض على العلاقات العامة دورا مزدوجا: على المستوى الداخلى فهى بحاجة الى أن تنشط لتوفر القـــناعة لـــدى العامليـــن بأن المنظمة لا تنسى المجتمع - وعلى المستوى الخارجى (المجتمع) أنها تلعب دورا مهما وأنهم يستفيدون وأجيالهم وأبناءهم مما تقدمه منظمتهم.

٦- إن منظمات القطاع الخاص لا تلد ولا تولد ومعها جهودها الخاص بها ، بل إن علـــيها أن تـــبذل جهودا كبيرة حتى تشق طريقها فى وسط السوق الذى يخضها لمنطق العرض والطلب فى معظهم حالاته.

٧- إن مـــنظمات الأعمال لا تعيش فى مجتمع مغلق غالبا. وذلك باستثناء بعض المجـــتمعات ذات الـــتوجهات الشـــمولية أو ذات الخصوصيات الخاصة فى فلســـفتها التنموية، وبذلك فإن هذه المنظمات قد تواجه بعملية تنافسية شرسة من قبل منظمات أخرى خارجية وداخلية.

وبذلك فإن إدارات العلاقات العامة فيها تجد نفسها فى وضع أشبه بحرب حقيقة حتى يستطيع أن تفسح لمنظمتها مكانا مرموقا فوق رقعة السوق.

٢] الرســالــة:

الرسالة هى مضمون الاتصال، فهى مجموع المعانى والكلمات والرموز وتعبيرات الوجه التى تنقل الى المستقبل، وقد تكون كلمات منطوقة او مكتوبة أو صور مرئية أو مسموعة او فنون تشكيلية أو موسيقى.

ولابـــد أن تكـــون مضامين الرسالة واضحة لكى يسهل فهمها ومتابعتها، ويجب أيضا أن تجذب انتباه المتلقى وتثير احتياجاته، وأن تكون ملائمة لظروف الجماعـــات وديـــن وعـــادات وتقاليد المتجمع التى ينتمى إليه الفرد، ومن أمثلة

الرســـائل: البرامج التثقيفية التي ينبغي ان تقوم بها إدارة العلاقات العامة للعاملين بالمؤسسة والتي منها ما يلي:[٤٩]

١- الحملات الإعلامية للحد من حوادث السير:

إن الحملة الإعلامية هي عبارة عن: خطة مكتوبة وشاملة وقصيرة الأمد تحتوي علـــى سلســـلة من الرسائل الإتصالية المترابطة والمتصلة التي تظهر في وسائل الإتصال في فترة زمنية محددة قد تمتد إلى سنة أو أقل من ذلك. وتصمم الحملة الإعلامـــية لـــتحدد مشـــكلة وتحلـــل جمهـــورا مستهدفا، وتضع أهدافا، وتقترح إستراتيجيات معينة من أجل التوصل إلى حل أمثل لمشكلة ملحة.[٥٠]

وأما فيما يتعلق بالشكل الذي تتخذه الحملة الإعلامية وقت تنفيذها، فإن الحملة الإعلامية قد تتخذ عدة أشكال من أهمها: [٥١]

أ- الـــبداية القويـــة والتناقص التدريجي: تبدأ الحملة بدرجة عالية من التركيز والكـــثافة والإنتشـــار حتى تحقق أكبر درجة تغطية ممكنة وأكبر تأثير إعلامي مســـتهدف، ثم تأخذ في التناقض التدريجي بعد ذلك، إلى أن تصل إلى حد معين تثبت عليه من حيث التكرار والانتشار.

ب- الـــبداية المحـــدودة والتزايد التدريجي: وهو الشكل العكسي للشكل السابق، حيـــث تبدأ الحملة بعدد محدود من المواد الإعلامية في وسائل إعلامية محدودة، وسرعان ما تأخذ في التزايد تدريجيا من حيث الحجم وعدد مرات التكرار، وعدد الوســـائل الإعلامية المستخدمة، حتى تصل إلى درجة إتساع وانتشار معينة تثبت عندها.

جـــ - التوازن: وهو الشكل الذي تتساوى فيه كمية المادة الإعلامية المطبوعة أو المعروضة أو المذاعة على إمتداد الفترة الزمنية.

د- التبادل فى خلق الأثر الإعلانى: وهو الشكل الذى تبدأ الحملة الإعلامية بمقتضاه بدايـــة قوية ثم تتناقص، ثم تقوى مرة أخرى، وتتناقص، وذلك وفقا لخطة مستهدفة من هذا الشكل التبادلى، وتتحدد أهداف إستخدام هذه الطريقة عادة فيما يلى:

- أمكانية التركيز الإعلامى فى الأوقات المناسبة لهذا النوع من التركيز.
- مواصلة الحملة الإعلامية دون انقطاع طوال الفترة الزمنية المحددة واستخدام الإعلام فى عملية التركيز بصفة دائمة.
- إمكـــان نشـــر المادة الإعلامية وإذاعتها وعرضها فى عدد كبير من الوسائل الإعلامية المتاحة.
- التمكـــن من إجراء تقييم جزئي ومرحلى مستمر للحملة الإعلامية وذلك على عكس الأشكال الأخرى للحملة.

إن شـــن حملة إعلامية كبيرة للحد من حوادث المرور يتطلب الحصول على تأيـــيد ومـــؤازرة عدد من الجماهير مثل السائقين والركاب والمدرسين والطلبة وأولـــياء الأمـــور، شركات التأمين، الأمن العام ورجال المرور وغيرهم. ومن الضـــرورى فى هذه المشكلة والتى تتعلق بالتثقيف المرورى أن تقسم الخطة إلى مـــراحل، فالمـــرحلة الأولى قد تتضمن إرشاد الناس إلى ضرورة التقيد بقواعد المـــرور. أمـــا المـــرحلة الثانية فيكون هدفها إقناع المواطن بوجود علاقة بين حوادث المرور وسرعة السيارات والشاحنات أو عدم انتباه السائق. أما المرحلة الأخـــيرة فقـــد يكون هدفها خلق جو عام صحى يوضح مخاطر حوادث المرور ويبين فوائد تخفيض عدد هذه الحوادث.

وقـــد يـــتم الإعلان عن خطوات معينة لتعويض أسر ضحايا المرور، وكذلك نشر أخبار الحوادث المفجعة وبث صور تلك الحوادث ونشرها بوسائل الإعلام.

وقـــد تقـــوم إدارة المـــرور بإقامة معرض عام لبيان الآثار السلبية لهذه الحوادث على الأفراد وعلى المجتمع، بالإضافة إلى أنها قد تعلن عن جوائز

مادية وحوافز معنوية للسائق المثالى الذى لم يتسبب بأى حادث لمدة أكثر من خمسة وعشرون سنة مثلا.

٢- برامج تقديم منتج جديد: (٥٢)

يهدف هذا النوع من البرامج إلى تهيئة الجماهير المختلفة للسلعة الجديدة لزيادة قبولها وإثارة الرأى العام والمساعدة على خلق الطلب الأولى على السلعة. ويتطلب ذلك أولا تحديد الجماهير التى تسعى إدارة العلاقات العامة إلى التأثير فيها وتصميم البرامج التى تحقق هذا الهدف.

مثال ذلك:

أن إحدى المؤسسات التى تنتج الطائرات توصلت إلى إكتشاف نوع جديد من مظلات الهبوط فى الجو، ولكن استعمال مثل هذه المظلة الجديدة يتطلب تكيفا وقبولا من الطيارين وأولياء أمورهم، بالإضافة إلى الشركات والهيئات المختلفة. وعلى هذا الأساس بنيت الخطة للإتصال بموظفى شركة الطيران الذين ينتجون المظلة، كما بنيت على أساس إعلامى هو نشر الأخبار والمعلومات بين جماهير الطيارين وأولياء أمورهم وخبراء الطيران والصحفيين والخبراء فى شئون الدفاع وغيرهم.

أما البرنامج ذاته فقد صمم لكى يروى قصة إكتشاف هذه المظلة، ثم بيان قوة إحتمالها، ومقارنتها بغيرها من المظلات، كما يهدف البرنامج إلى شرح أهمية هذه المظلة فى الدفاع، وانها ذات قيمة كبيرة فى وقت الحرب والسلم.

واقتضى هذا البرنامج إجراء سلسلة متصلة من الحملات الإعلامية والإتصالية فى المنطقة المحلية ثم فى المدينة حتى شملت البلاد بأسرها. لقد أرسلت خطابات إلى المساهمين لبيان أهمية المظلة والحصول على ثقة هؤلاء المساهمين. بالإضافة إلى ذلك نشرت الأخبار والمقالات فى المجالات العامة لإعلام الرأى العام. كما نشرت فى مجلة المؤسسة لكسب ثقة المستخدمين فى

الداخـــل، مـــع التأكيد على عدم النية لفصل العمال الذين كانوا يعملون فى إنتاج المظلات الأخرى.

ويتطلـــب الأمر أيضا إعلام جماهير العسكريين ورجال الطيران بأهمية هذه المظلـــة الجديدة، وأنها قوية ومتينة، وأكثر أمنا واطمئنانا. وكان لابد من عرض هـــذه المعلومـــات فـــى صـــورة كتيـــب تزينه الصور والرسوم والإحصائيات والمقـــالات. وأخيرا أقيم معرض عام لهذه المظلات ليراها كافة الناس، وليتأكدوا من أنها قوية ومتينة، وذلك من أجل كسب ثقة الجمهور العام.

٣- برامج رفع الروح المعنوية:-

تلعب برامج العلاقات العامة دورا مهما فى رفع الروح المعنوية بين الجنود والمحاربيـــن، وبيـــن طلـــبة الجامعات، وبين العمال فى المصانع، والمستخدمين والعمـــال فى المصالح الحكومية، والمؤسسات الأهلية وغيرها، ومن الأمثلة على ذلـــك برنامج أعد لمحاربة الإسراف والاستهلاك فى احد المصانع ولرفع الإنتاج بين العمال. فقد أعد البرنامج بحيث يعرف كل فرد واجبه. ولكى يشارك مشاركة شخصية فى إنجاح البرنامج.

كانـــت نقطة البداية هى موضوع الوقاية من أخطار العمل لأنه موضوع يهـــم العمـــال جمـــيعا. أما الموضوع الآخر فهو بيان خطر المنافسة، وهو من الموضـــوعات الهامة أيضا، لأن المنافسة القوية قد تؤدى إلى التعطل ثم البطالة. فأســـاس الـــبرنامج هـــو رفع الروح المعنوية، والعمل على تحسين جودة السلع ومحاربـــة الإســـراف والإســـتهلاك الزائد، فأخذت مجلة المؤسسة بنصيبها فى الإعـــلام والتوجـــيه، ونشـــرت الأخبار والمعلومات الصادقة، وكانت الملصقات الملونة تبين خطوات البرنامج وأهدافه، كما أرسلت خطابات ودية وصريحة إلى العمال والمستخدمين لشرح أهداف البرنامج وخطواته شرحا تفصيليا مشوقا.

وكلمـــا تقـــدم البرنامج خطوة عرضت النتائج على لوحة كبيرة، وعليها بيان إجمـــالي فى صورة الرسم البيانى عن مدى التقدم الملموس. ولا شك أن فى ذلك حافزا على النهوض والتقدم، ورحبت المؤسسة بكافة الإقتراحات لتحسين السلعة وظـــروف العمـــل. ونظمت المباريات، ونشرت الشعارات كما أعدت سلسلة من المعارض التى تشرح خطوات التقدم وتفاصيل البرنامج.

٣] الوسيلة:-

الوسيلة هى الشيء الناقل للرسالة، ومن أهم الوسائل العامة الناقلة لعملية الإتصـــال: الصـــحف والمجـــلات والإذاعـــة والتلفزيون بالإضافة إلى الوسائل المســـاعدة الأخرى والتى تستخدم فى توضيح الأفكار والمقترحات والمشروعات مـــثل: أجهزة العرض (بروجيكتور) وأجهزة الفيديو والمطبوعات الأخرى مثل الكتيبات والمطويات ولوحات الإعلان.

ولابـــد أن تكون هذه الوسائل ملائمة لطبيعة الأفكار المطروحة وأن يفهم القـــائمون علـــى عملـــية الاتصـــال طبيعة هذه الوسائل ليتمكنوا من استخدامها الاستخدام الأفضل كما ينبغى أن تكون ملائمة للمستقبل، فلا تستخدم المطبوعات مثلا لتوصيل رسائل للأميين الذين لا يعرفون القراءة.

وبصـــفة عامـــة فإنـــه يجب مراعاة العوامل التالية عند إختيار وسيلة الإتصال المناسبة:

١- مدى مقدرة وسيلة الاتصال على الوصول إلى الجمهور المستهدف سواء الداخلي أو الخارجي.

٢- مـــدى مقـــدرة وســـيلة الاتصـــال على خدمة أغراض الإعلام والتفسير والإقناع فى المجالات التى تعد من أجلها الرسالة الإتصالية.

٣- مدى ملائمة تلك الوسيلة لمقدرة المنظمة المالية.

هذا وتمثل وسائل عملية الإتصال فى العلاقات العامة فيما يلى:

أ - وسائل الإتصال بين الإدارة والعاملين فيها:

وهنا تتعدد وسائل الإتصال والتى منها:

١- الرسائل الشخصية.
٢- الإعلان فى لوحة الإعلانات.
٣- الإتصال الشخصى.
٤- الإجتماعات الدورية.
٥- الكراسات المطبوعة.
٦- مجلة المنظمة.
٧- الملصقات الجدارية.
٨- المكالمات الهاتفية.

ب- وسائل الإتصال بين الإدارة وجمهور المستهلكين:

١- الإتصال الشخصى.
٢- الصحف المحلية.
٣- الكراسات المطبوعة عن السلعة.
٤- المعارض التجارية.
٥- الاجتماعات الخطابية.
٦- الإعلانات الإذاعية والتلفزيونية
٧- الإعلانات الموزعة.
٨- الرسائل الشخصية التى ترسل إلى عينات المختارة من المستهلكين.

ولكوننا نركز على وسائل الإتصال الجماهيرى فسوف نستعرض فى الصفحات التالية أهم هذه الوسائل:-

أ) الإذاعة " الراديو "

تعتبر الإذاعة من الوسائل المهمة والمؤثرة فى الرأى العام، وتمتاز الإذاعة بأنها لا تتطلب مهارات معينة مثل القراءة والكتابة وغيرها بل تتطلب الاستماع فقط، كما أنها سريعة التأثير على المستمعين إذا ما أخرجت إخراجا جيدا.

وتهدف الإذاعة إلى المساهمة فى نشر الثقافة بين الأوساط الشعبية وتقوية النشاط الفكرى والفنى فى أوساط المثقفين، وتقوم الإذاعة بتنوير الرأى العام وتبصيره بالأنباء الداخلية والخارجية وطرحها لمختلف التيارات العالمية، وتؤدى الإذاعة وظيفة هامة للمجتمع تتمثل فى ربط أبناء الوطن الواحد مهما كان تباعدهم الجغرافى ببعضهم وتقوية روح الإنتماء بينهم، وأهم مميزات الإذاعة ما يلى:

١- تستطيع الإذاعة الوصول إلى أكبر عدد من المستمعين متخطية جميع الحواجز الطبيعية وغير الطبيعية

٢- قلة تكاليف الأجهزة التى تستقبل البث الإذاعى

٣- إمكانية تسجيل الكلمة المسموعة على أشرطة تسجيل وإعادة إذاعتها حسب الوقت المطلوب

٤- تمتاز الوسائل المسموعة بأنها لا تحتاج إلى تفرغ كامل حيث يمكن الاستماع إليها وتأدية عمل آخر فى نفس الوقت

٥- إن الكلمة المسموعة بالإضافة إلى التدخلات الموسيقية لها تأثير فعال أكثر من الكلمة المكتوبة فى الصحف والمجلات .

أما بالنسبة لعيوب الإرسال الإذاعي فمن أهمها :-

١- التشويش الذى تواجهه سواء كان هذا التشويش مقصودا من قبل جهة أخرى أو كان غير مقصود كصوت جرس الباب أثناء استماعك إلى برنامج معين.

٢- إن غياب الصورة المصاحبة والمؤثرات الطبيعية يحد من تأثير الإذاعة على المستمعين.

٣- إن الإنسان قد يسمع الراديو فى كثير من الأحيان بلا تركيز أو اهتمام.

٤- إذا أذيعت الرسالة الإعلامية الموجهة إلى جمهور معين مرة واحدة فقد لا تصل إلى من لا يستمع إلى الراديو منهم فى ذلك الوقت وبالتالى قد يتطلب الأمر إذاعة الرسالة الإعلامية عدة مرات.

ب) التلفزيون[٥٣]:

يعتبر التلفزيون ظاهرة العصر الإتصالية لقوته الهائلة فى التأثير فى عقول المشاهدين حيث يستطيع التلفزيون أن يمزج الصوت مع الصورة والموسيقى والألوان المؤثرات الصوتية والحيوية، فهو وسيلة تجمع كل هذه الأشياء فى

رســالة واحــدة، ويجمع التلفزيون عدة وسائل مثل الإذاعة والصحافة والسينما والمسرح فى وسيلة واحدة، وأصبح التلفزيون التجارى عملا مربحا والسبب هو الإعلانــات التى تبث فى التلفزيون، وتستعين العلاقات العامة ببرامج التلفزيون لنقل رسائلها إلى جماهيرها المستهدفة بالرسالة.

ويمتاز التلفزيون عن باقى وسائل الإتصال الأخرى بالمميزات التالية:

١- يؤثــر علــى المشــاهد ويجذبه إليه أكثر من بقية الوسائل لأنه يستخدم الصورة والصوت فى آن واحد، وهذا يزيد من اهتمام المشاهد.

٢- يقــوم الــتلفزيون بعرض المناظر التى يتوجب عرضها حسب ما يمليه الموقــف الدرامــى، ووجود المناظر الطبيعية المصاحبة للبرنامج تجعل المشاهد يلتصق أكثر بالتلفزيون.

٣- قــدرة الــتلفزيون علــى تقديم برامج تحتاج إلى حركة معينة تصاحب الصورة تجعله أبلغ تأثيرا من باقى وسائل الإتصال.

٤- التغطــية الشاملة: يغطى التلفزيون أكبر قطاع من المجتمع وهو الوسيلة الوحــيدة الــتى يشــاهدها الصــغير والكبير والرجال والنساء والأطفال والمتعلمين والأميين.

٥- يجبر التلفزيون المشاهد على سماع الرسالة الإعلانية بحيث أن المشاهد فــى بعض الأحيان يتعرض للرسالة رغما عنه، وهذا الأمر مفيد لرجل العلاقات العامة حيث يقلل ذلك من فرص التعرض الإنتقائى و الإختيار.

ومن أهم عيوب التلفزيون ما يلى:

١- محدودية البث التلفزيونى إذا كان البلد كبيرا فى مساحته.

٢- تكالــيف اســتخدامه كبــيرة عــند مقارنته بوسائل أخرى مثل الصحافة والإذاعة والمجلات وخاصة عندما نتحدث عن تكاليف الإنتاج البرامجى.

٣- تحتاج محطات التلفزيون إلى أجهزة وأدوات دقيقة وعالية الثمن، كما أنها تحتاج إلى مبنى وعاملين مدربين على تشغيل هذه المحطات.

٤- كثرة الإعلانات يقلل من اهتمام المشاهدين ببرامج التلفزيون وما يبث من خلالها من إعلانات.

جـ) الصحف :

تمتلك الصحافة القدرة على المزاوجة بين الكلمة المطبوعة والصورة، وهي توفر للقارئ فرصة السيطرة على عمليات التعرض للرسالة. فالقارئ يختار المقالة التي تعجبه ويقرأها في الوقت الذي يحبه، وجمهور الصحافة متعدد ومتنوع ومختلف الأذواق وتأثيرها كبير، ودرجة الثقة بالكلمة المطبوعة عالية، وتكلفة الإعلان فيها أقل من تكلفة الإذاعة و التلفزيون.

وعلى أخصائي العلاقات العامة أن يعرفوا طريقة التعامل مع الصحافة وهذا يتطلب ما يلي [٥٤] :

١- معرفة جيدة بالصحفيين الذين سيزودهم بالأخبار.

٢- يجب أن يعرف ما هي الأخبار التي تستحق أن يتم تزويد الصحافة بها بحيث يتم نشرها.

٣- أن يتعامل مع الصحافة بأمانة وصراحة وثقة وباختصار ما أمكن ذلك.

٤- ان يلتزم بالمواعيد التي يحددها معهم.

٥- أن يتواصل معهم كلما شعر بضرورة ذلك.

٦- أن يعمل جهده على الإجابة على الصحفيين بسرعة اذا كان لا يعرف الإجابة.

٧- ألا يجيب على أسئلة الصحفيين بقوله " بدون تعليق " إذ يجب أن تكون هناك إجابة أو يعدهم بالإجابة عنها في أسرع وقت.

٨- تزويد الصحافة بالصور المناسبة للموضوع أو الخبر.

أما عن مزايا ومساوىء استخدام الصحف فإنها تتمثل فيما يلي[٥٥]:

أ- المزايـــــــــــا:

١- يستطيع القارىء اختيار الوقت المناسب لقراءته للصحيفة فالبعض يقرؤها في الصباح في بيته، والبعض الآخر يفضل قراءتها في المكتب، وآخرون لا تسمح لهم ضغوط الوقت والعمل إلا قراءتها في البيت بعد العاشرة ليلا على سبيل المثال.

٢- يستطيع القارىء أن يقرأ ما يريد ويعيد قراءته لمزيد من الفهم والاستيعاب وقت ما يشاء، وبالتالي يتمكن القارىء من التحكم في اختيار المواد التي يود قراءتها بينما في البث الإذاعي والتليفزيوني فإن المذيع او الإدارة الإذاعية والتليفزيون هم الذين يتحكمون في البرامج الإذاعية والتليفزيونية.

٣- ينظر الناس الى الصحف بأنها هي المصدر الأكبر للمعلومات والأخبار، فأخبارها تشمل كل ما يتعلق بالأمور السياسية والاقتصادية والرياضية والثقافية والاجتماعية وغيرها.

٤- التغطية الواسعة التي تقوم بها الصحف، فهي تصل تقريبا الى كل بيت وكل شارع.

٥- تطورت الصحف في الفترة الأخيرة عن طريق استخدامها للكمبيوتر في صف الأحرف وكذلك عن طريق العرض الدقيق والجميل للألوان.

٦- يمكن استخدام الصحف والاحتفاظ بها أو بأجزاء منها لأغراض شخصية أو في المكتبات الخاصة او العامة.

٧- رخيصة التكاليف مقارنة مع وسائل الاتصال الأخرى.

ب- المســـــاوىء:

١- تنتهي الاستفادة من الصحيفة بعد مرور يوم على صدورها وبالتالي فحياتها قصيرة.

٢- احتمالات تحيز محرر الأخبار أو المقالات لوجهة نظر معينة.

٣- تدني مستوى جودة الإنتاج والتصميم والإخراج والتصوير وفرز الألوان في الصحف عنه في المجلات المتخصصة.

د- المجـــــلات:

تعتبر المجلات كالصحف من وسائل الاتصال المقروءة فى مجال العلاقات العامـــة إلا أن جمهـــور المجلات له اهتماماته الخاصة، ومن هنا نرى أن هناك مجـــلات علمـــية ومجـــلات أدبـــية ومجلات متخصصة فى الاستثمار وأخرى متخصصـــة فـــى مجال الإدارة وثالثة فى مجال طب الأسنان ورابعة فى مجال الطب البشرى وخامسة فى مجال الهندسة.

ويمكن تلخيص أهم أنواع المجلات كما يلى:

١- **مجـــلات الأخـــبار والآراء:** وهى تلك التى تركز على لأحداث السياسية مثل مجلـــة Timeومجلـــة News work التى يبلغ توزيعها أكثر من ٤ ملايين نسخة من الإصدار الواحد.

٢- **مجلات المثقفين:** والموجهة الى القارىء المثقف مثل National Graphic والـــتى يفـــتخر الكثير من المثقفين بالاحتفاظ بأكبر كمية من أعدادها ويبلغ توزيعها أكثر من ١٠ مليون نسخة من الإصدار الواحد.

٣- **المجـــلات الفنية:** التى تهتم بالشعر والنثر والفن والأدب القصصى والرومانسيات والأمور الفنية مثل مجلة Modern Romances ومجلة السينما.

٤- **المجـــلات العلمـــية:** والموجهة الى المتخصصين لكافة مجالات العلوم ومثل مجلة Medicine والمخصصة فى العلوم الطبية.

٥- **المجلـــة الاجتماعية:** وهى التى توجه الى فئات معينة مثل مجلة Esquire والموجهـــة الـــى الـــرجال ومجلة حواء الموجهة الى السيدات ومجلة ميكى الموجهة الى الأطفال.

٦- **مجـــلات الأعمـــال:** والـــتى تعـــنى بالأمور الإدارية والاقتصادية مثل مجلة Harvard Business Review.

٧- **المجلات العامة**: وهى تلك المجلات غير المخصصة فى مجال معين وهدفها الحصول على أكبر توزيعات ممكنة مثل مجلة Readers Digest والتى تبلغ توزيعاتها أكثر من ١٦ مليون نسخة فى الإصدار الواحد.

٨- **المجـلات الرياضـية**: وهى المجلات التى تهتم بالرياضة والرياضيين مثل مجلة نجوم الرياضة.

٩- **المجلات المهنية**: والتى تهتم بكل ما يتعلق بأمور المهنة مثل مجلة Public Relation Journal والتابعة للعلاقات العامة الأمريكية **وهذا يلاحظ أنه إذا كانـت الفرصـة لأخصـائى العلاقات العامة متاحة كى يختار بين الجريدة والمجلة فإن المجلة لها المميزات التالية عن الجريدة:**

١- أن نوعية الإنتاج الفنى أفضل من الجريدة.

٢- هـناك العديـد من المجلات المتخصصة التى توفر لأخصائى العلاقات العامة الاختيار المناسب منها لجمهوره المستهدف.

٣- المجلـة عمـرها أطول من عمر الجريدة حيث يمكن الاحتفاظ بها مدة أطول.

٤- ان المجلـة تخاطـب الجمهـور فوق المتوسط من حيث الدخل والتعليم والمركـز الاجـتماعى والقـوى الشرائية بينما تخاطب الجريدة الانسان العادى والمتوسط والعالى من حيث النواحى السالفة.

هـ- المعـارض(٥٦)

غالـبا ما تستخدم المعارض كأداة للعلاقات العامة و قد تكون هذه المعارض صغيرة وبسيطة ورخيصة الثمن أو قد تكون كبيرة ومعقدة وغالية الثمن وتوضع أمـام مكاتـب المـنظمة ومنشـآتها أو فى الأماكن العامة وغالبا ما يحدد نوع المعـرض وفقـا للمكان الذى سيقام فيه وتستطيع المعارض تحقيق عدة أهداف ولكـنها فى الغالب الأهم تحقق الهدف الأساسى فى تحسين صورة المنظمة لدى

الــرأى العــام وكســبه لجانــبها وذلك بتزويده بالمعلومات المختلفة على شكل رسومات وتخطيطات هذا وتستخدم المعارض بصفة عامة للإعلان عن **النواحى التالية:**

- ❖ تاريخ المنظمة.
- ❖ النشاط الحالى لها.
- ❖ خطط المنظمة.
- ❖ منتجات المنظمة.
- ❖ كيفية وأسلوب صناعة منتجات المنظمة.
- ❖ التكريمات والجوائز التى حصلت عليها.
- ❖ مدى استفادة الجمهور من المنظمة.

وهى تستعين فى ذلك بما يلى:

- ❖ الصور.
- ❖ الرسوم.
- ❖ الخرائط.
- ❖ المصغرات و النماذج.
- ❖ عرض الآلات القديمة (ماكينة القطار أمام المحطة).

هذا ولكى تحقق المعارض أهدافها لابد من مراعاة الآتى[٥٧]:

١- موقــع المعــرض حيــث لابد أن يكون سهل الوصول إليه ويفضل أن تكون المؤسسات ذات السلع المتشابهة قريبة من بعضها داخل المعرض حتى يسهل على الجمهور الوصول إليها كلها والمقارنة بينها.

٢- يجب توفير كافة الخدمات اللازمة للجمهور فى المعرض من تليفون وطعام أو شارب.. إلخ.

٣- يجب تصميم المعارض بطريقة جذابة تساعد على لفت انتباه الجمهور ويفضل أن يحتوى المعرض على صور ورسومات عن المؤسسة وصناعاتها وتطلعاتها.

٤- يجب استخدام الموظفين الأكفاء القادرين على عرض خدمات المؤسسة للجمهور بالطريقة التى يرضى عنها وتجذبه إليها وتتمكن من إقناعه بها.

ومن أهم مزايا هذه الوسيلة لرجل العلاقات العامة ما يلى:

١- أنها تمكن من تقديم المنظمة تقديم يليق بها وذلك باختيار المواقع والمساحات المناسبة داخل المعرض.

٢- أنها تمكن من تعريف الجمهور بالإنتاج الفعلى للشركة وبالطموحات والتطلعات المستقبلية، وذلك من خلال الاتصال المباشر ومن خلال عرض نماذج الإنتاج ومنح الجمهور فرصة لتفحصها وربما تذوقها بالنسبة للمواد الغذائية.. إلخ.

٣- أنها تمكن الإدارة من مناقشة الجمهور من أجل التعرف على اهتماماته ورأيه فيما يتعلق بالمؤسسة المعنية، وهذه فرصة قلما يمكن الحصول عليها بالصورة الواقعية والجماهيرية التى تحققها المعارض.

وبالرغم من ذلك ينبغى أن تعرف أن هذه الوسيلة ذات تكلفة عالية مما لا يسمح لكثير من المؤسسات المشاركة فيها كما أنها وسيلة مؤقتة جدا كذلك فإن المعارض قد تكون ذات أثر عكسى على بعض المؤسسات إذ أنها لا تكون قد وصلت فى إنتاجها الى المستوى الجيد وعند مقارنتها مع بعض المؤسسات الأخرى المنافسة، وبالتالى تكشف عن مستواها وتبدو فى وضع لا تحسد عليه، وينبغى على إدارة العلاقات العامة أن تدرس المؤسسات المشاركة وطبيعة مشاركتها قبل أن تدخل فى مشاركة غير متكافئة.

٤] المستقبل:

وهو الطرف الآخر فى عملية الاتصال الذى يقوم بإعادة فك رموز الرسالة الموجهة له من المرسل ويفسرها تبعا لمفهومه ولثقافته عن الموضوع المتعلقة به. وقد تصل هذه الرسالة بوضوح فيهمها المستقبل أو المتلقى، أو قد يصعب عليه لأمور تتعلق بصياغتها أو أسلوبها او الطبيعة الفنية أو لخلل حال دون وصولها.

والمستقبل يمكن أن يكون فردا كما فى المحادثة الشخصية، ويمكن أن يكون مجموعة محددة من الأشخاص، ويمكن أن يكون مجموعة كبيرة من الناس كما هو حال المشاهدين والمستمعين للتلفزيون والإذاعة وقراء الصحف والمجلات.

وفى الاتصال الجماهيرى فإن المستقبل هو الجمهور والآن نتناول هذا الجمهور بشيء من الايضاح على النحو التالى:

أ) مفهوم الجمهور:

نحن نقصد بالجمهور فى مجال العلاقات العامة كل شخص مهتم بالمنظمة أو يتأثر بها أو كل شخص تؤثر آرائه على المنظمة [٥٨] وبمعنى آخر فإن الجمهور هو جماعة مختلفة [٥٩] لا يعرف أعضاؤها بعضهم بعضا بالضرورة ولا يجتمعون فى مكان جغرافى وإنما يكون تجمعهم على أساس فكرة أو سلعة معينة وإقبالهم عليهم أى أن تجمعهم أساسه هو عملية الاختيارات.

وبصفة عامة فإن للجمهور مجموعة من الخصائص نذكر منها يلى[٦٠]

١- يتكون الجمهور من أفراد وقد تختلف أعمارهم وطبقاتهم الاجتماعية ومستوياتهم الثقافية ومراكزهم المهنية.

٢- لا يكون هناك أى تفاعل بين أفراد الجمهور نظراً لأن أفراده يجهل بعضهم البعض فى الأغلب الأعم.

٣- لا يكون هناك أى تبادل للخبرة بين أفراد الجمهور.

٤- يعجـز الجمهـور عـن العمل الموحد لعدم توافر الاتصال بينما سلوك الجماهير يتحدد طبقا لنشاط الفرد وليس طبقا لنشاط جمعى منسق.

تصنيف الجمهـور:

يعـد الاهـتمام بمعرفة خصائص الجمهور المستهدف من أهم العوامل التى تحـدد نجـاح عمليات الاتصال فى مجال العلاقات العامة حيث تشير الدراسات الحديـثة الى ضرورة تحديد الجمهور المستهدف تحـديـدا دقـيـقـا نظرا لأن جهـود الاتصال فى مجال العلاقات العامة لم تعد تستوعب ما أصطلح على تسميته الجمهور العام وتشير الدراسات أيضا الى مفهوم تجزئة الجمهور باعتباره الحـل الامـثل الذى يتيح فرصة التعامل مع كل فئة من فئات الجمهور بحسب خصائصـها وحاجاتهـا الاتصـالية ويقصد بعملية تجزئة الجمهور تحديد فئاته المختلفة بحسب خصائصها المميزة، وذلك للمساعدة فى عملية الاستغلال الأمثل للإمكانـيات البشـرية والمادية بهدف تحقيق أقصى درجة من التأثير باستغلال أفضل الوسائل من خلال إعداد رسائل محددة الى فئات محددة وتشير الدراسات الـى أن هـناك العديـد مـن تقسيمات التى أعطيت للجمهور غير أن اكثر هذه التقسـيمات أهمـية فـى مجال العلاقات العامة هو تقسيم الجماهير الى **نوعين أساسيين:**

همـا الجمهـور الداخلى والجمهور الخارجى وسنلقى الآن مزيدا من الضوء على هذين النوعين من الجماهير.

أ] الجمهـــور الداخـلى (٦١)

المقصـود بالجمهور الداخلى هو الجمهور الذى يتكون من جميع الأفراد الذيـن يعملون داخل المؤسسة من فنيين وإداريين وعمال وقد يمتد هذا الوصف ليشمل فئة أخرى من غير العاملين بالمؤسسة من مؤسسين ومساهمين وقد يتسع أيضـا فـى بعـض المؤسسـات ذات الطبيعة الخاصة مثل جمهور الطلاب فى

المدارس والجامعات أو المرضى فى المستشفيات أو السياح فى الفنادق.. إلخ.

وتـأتى العلاقـة بالجمهور الداخلى للمؤسسة فى مقدمة برامج العلاقات العامـة ولـيس ذلـك بسبب ضخامة أعدادهم فحسب بل لأنهم يمثلون جزءا له اعتـباره مـن الجماهير الخارجية كالمستهلكين وحملة الأسهم والمجتمع المحلى والجمهـور العـام، أضـف الـى ذلك أنهم على اتصال تام ومستمر بالجماهير الأخرى ولا يمكن أن نتوقع أن يقوموا بدور سليم فى برنامج العلاقات العامة إلا إذا كانوا هم أنفسهم على علاقة طيبة بالمؤسسة.

وسـوف نتـناول فيما يلى بشىء من الإيجاز العلاقات مع بعض فئات الجماهير الداخلية والتى **تتمثل فيما يلى:**

١- العـلاقات مع الموظفين:

إن أى محاولـة لإيجـاد علاقات عامة طيبة مع الموظفين سيكون مصيرها الفشـل إذا لـم يصاحبها تطبيق برنامج من شأنه تزويد الطبقة العاملة بالمؤسسة بكـل حاجاتها الاجتماعية والاقتصادية، وقد لخصها الأستاذ H. Wilson بكتابة The Psycholigical Needs of man **فيما يلى:**

١- الحاجـة الى الانتماء فالفرد يرغب فى الانضمام فى الجماعة ويشعر فى داخله بقوة وثقة إذا شعر أن هذه الجماهير تحرص على صداقته.

٢- الحاجة الى قبوله بالمجتمع الذى يعمل فيه وترحيبهم به.

٣- الحاجة الى الاحترام.

٤- الحاجة الى الأمان.

٥- الحاجة الى الاشتراك فى العمل.

٦- الحاجة الى الابتكار والنقد والتعديل فى الإنتاج .

ويمكـن أن تحقـق الإدارة بالـتعاون مع العلاقات العامة الحاجات السابقة بالاستعانة بما يلى[٦٢]:

١-توفير الفرصة للعاملين للتفاعل الاجتماعى من خلال توفير فترات راحة لشرب الشاى والغذاء ونشاطات ترفيهية مثل الحفلات والرحلات والنشاطات الرياضية.... إلخ

٢-خلق روح الفريق من خلال الاشراف على جماعة العمل وذلك عن طريق تحليهم بروح الصداقة والدعم لجماعة العمل.

٣-إجراء لقاءات مع المرؤوسين لمناقشة إنجازاتهم وتطور المؤسسة.

٤-تصميم مهمات متحدية وتزويد العاملين برجع صدى إيجابى حول آدائهم.

٥- الاعتراف بالأداء وتشجيع الإسهامات الجيدة للعاملين.

٦- تفويض المرؤوسين بالسلطة.

٧- إشراك المرؤوسين فى وضع أهداف المؤسسة وصنع القرارات.

٨- توفير التدريب الملائم. وتنفيذ برامج تنمية لمساعدة العاملين لتحقيق أهدافهم وزيادة كفاءة أداء وظائفهم.

٩- توفير بعض رموز الاحترام والتقدير للعاملين مثل إعطائهم بعض الامتيازات أو الألقاب الإدارية والترقية والزيادات.... إلخ

١٠- إعطاء العاملين الفرصة لتشكيل وظائفهم.

١١- إعطاء العاملين فرص حرية التعبير بجعل قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وبين الإدارة.

١٢-تشجيع الابتكارية وتطويرها لدى العاملين.

١٣-تأمين الاستقرار الوظيفى (العقود الدائمة والطويلة الأجل أو العمل طيلة الحياة على الطريقة اليابانية).

١٤-تأمين الحاجات الأساسية (البدنية) بتأمين مرتبات كافية لتوفير الطعام والكساء والمأوى.

١٥-توفير الإحساس بالأمن والأمان فى المؤسسة.

أمـــا عـــن الأهداف التى يحققها اتصال العلاقات العامة بهؤلاء الموظفين فإنها تتمثل فيما يلى [٦٣]:

١) شرح سياسات الشركة وإجراءاتها وتفسير القوانين واللوائح الجديدة المتعلقة بسير العمل.

٢) إقناع العمال بأن مصلحة الإدارة ومصلحتهم واحدة وغير متعارضة وبالتالى فـــتعاونهم مـــع الإدارة سوف يؤدى الى زيادة أرباح الشركة ومن ثم زيادة الحوافز والمكافآت إليهم.

٣) رفـــع الـــروح المعـــنوية للموظفين مما يؤدى الى تقليل معدلات التغيب عن العمـــل وإلـــى زيـــادة إنتاجية الموظف وانتماؤه للشركة وكذلك التقليل من معدلات دوران العمل.

٤) محاولـــة اجتذاب الموظفين المؤهلين والمدربين جيدا للعمل فى الشركة وذلك من خلال بناء سمعه جيدة عن الشركة فى سوق العمل.

٥) خلـــق روح الاعتزاز لدى الموظف بشركته، فإذا كان الموظف راضيا عن عملـــه ويشـــعر بمعاملـــة جـــيدة مـــن رؤسائه فإنه بلا شك سيشعر بالفخر والاعتزاز بشركته أمام الجماهير التى يقوم بالاختلاط بها.

٦) الاعتراف بإنجازات الموظفين ومساهماتهم فى مجال العمل، وهذا مما يساعد على إشباع حاجات الموظف.[٦٤]

٧) تشـــجيع الموظـــف علـــى التعبـــير عن آرائه وإتجاهاته وذلك بتطبيق نظام الاتصالات ذا الاتجاهين.

٢- العـــلاقات مع المســـاهمين[٦٥]

قد أعطى القانون حقوقا مختلفة للمساهمين يمكن الرجوع إليها بالإطلاع علـــى قـــانون الشركات المساهمة، فلا يمكن تغيير رأس المال، ولا حدوث أى تغيـــير فـــى قـــانون الشركة الأصلى ونظامها الأساسى إلا بموافقتهم وهم الذين

يعينون أعضاء مجلس الإدارة ومراقب حسابات الشركة كما أعطاهم القانون حق دعوة جمعية عمومية غير عادية فى ظروف خاصة، وحق عزل المديرين وسحب الثقة منهم وحق الإطلاع على دفاتر الشركة إلى آخر ما هنالك من حقوق وردت بالتفصيل فى **قانون الشركات وتتمثل أهم الواجبات الملقاة على عاتق إدارة العلاقات العامة تجاه المساهمين فيما يلى:**

١- إعداد وإخراج النشرات التى توزع على المساهمين.

٢- إقامة علاقات طيبة بين الشركة ومحررى الشئون المالية والاقتصادية بالصحف والمجلات ووسائل النشر الأخرى ومدهم بما يلزمهم من معلومات.

٣- تنظيم عقد المؤتمرات الصحفية بين رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب أو كبار المسئولين بالشركة والصحافة.

٤- تحرير رسائل الترحيب بالمساهمين الجدد والتى يوقعها رئيس مجلس الإدارة او العضو المنتدب.

٥- الرد على استفسارات المساهمين فيما يختص بأعمال الشركة وشئونها المالية.

٦- التحقيق فى الشكاوى التى ترد من المساهمين والرد عليها.

٧- إجراء استقصاءات بين المساهمين لمعرفة مدى إطلاعهم على النشرات التى ترسلها الشركة ورأيهم فى طريقة عرضها وسؤالهم عن المعلومات التى يودون معرفتها واقتراحاتهم بهذا الصدد، واستطلاع رأيهم مقدما فى مشروعات الشركة التى تستلزم الحصول على موافقتهم.

٨- تصميم وإخراج الإعلانات الخاصة بطرح أسهم جديدة فى السوق أو اجتماعات الجمعية العمومية العادية للمساهمين أو مشاكلها من الاجتماعات.

٩- تنظيم زيارات المساهمين للشركة ومصانعها.

هـذا وتجـرى إدارة العلاقات العامة اتصالات بالمساهمين لتحقيق الأهداف التالية[٦٦]:

١- إيجاد التفاهم بين المساهمين وإدارة الشركة.

٢- خلق الاهتمام لدى المساهمين بالشركة.

٣- الترويح لمنتجات الشركة أمام المساهمين وبيع هذه المنتجات إليهم فهم أولى الناس بشرائها.

٤- كسب تأييد المساهمين لإدارة الشركة وذلك لأجل إعادة انتخاب مجلس الإدارة ولما لذلك من تأثير على استمرارية السياسات والبرامج.

٥- إيجاد الثقة المتبادلة بين المساهمين وإدارة الشركة وذلك لأجل تشجيع المساهمين على الاحتفاظ بما لديهم من أسهم.

٦- تحسين صورة الشركة أمام المساهمين الحاليين وذلك لأجل ضمان اكتتابهم فى أسهم الشركة عند اتخاذ قرار بزيادة رأس المال.

٧- تحسين صورة الشركة أمام المستثمرين المرتقبين (المساهمين المتوقعين) لأجل ضمان شراءهم لأسهم الشركة مستقبلا.

وفى نهاية حديثنا عن الجمهور الداخلى نشير الى أن هناك عدة طرق يمكن لرجل العلاقات العامة استخدامها للاتصال بالجمهور الداخلى نذكر منها ما يلى[٦٧]:

١- نظام الباب المفتوح:

وإتاحة الفرصة لمقابلة المسئولين والإدلاء بآرائهم وعادة ما يخصص المسئول جزء من وقته لمقابلة الراغبين من الأفراد فى مقابلته.

٢- نظام الاقتراحات:

وذلك بإنشاء نظام لقبول الاقتراحات من الموظفين والعمال بشأن شروط العمل وسياسات العمل والإنتاج وغيرها.

٣- نظام المرشـــدين:

وتعتـــبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المستخدمة للتعرف على آراء أفراد القوة العاملة ورغباتهم سواء الشخصية أو تلك المتعلقة بظروف العمل، وتتخلص فـــى إنشـــاء مكتب معين يعين به خبراء لإرشاد الأفراد الى كيفية حل مشاكلهم، ومـــن ثـــم يتمكـــن هؤلاء المرشدون من معرفة الكثير عن حياة الأفراد وماهية رغـــباتهم وأمـــالهم، وما هى العوامل التى يشكون منها ويرغبون التخلص منها واســـتبعادها ولا شك أن نجاح مثل هذه الطريقة يتوقف إلى حد كبير على درجة الخبرة والمهارة التى يتمتع بها المرشد.

وهـــى طـــريقة لمعـــرفة رغبات الأفراد ووجهة نظرهم ومدى رغبتهم فى مشـــاركة الإدارة فـــى وضـــع السياسات والقرارات المختلفة المتعلقة بالعلاقات الصناعية وإدارة الأفراد.

٥- تقارير الرؤساء والمشرفين:

أن الاتصال المباشر بين الرؤساء والمشرفين بالعمال يتيح لهم فرص عديدة لمناقشـــة الأفراد فى كافة الموضوعات المتعلقة بالعمل نفسه أو المتعلقة بحياتهم الخاصـــة ومن ثم يستطيع الرؤساء والمشرفين دراسة رغباتهم وآمالهم وإبلاغها بدورهـــم إلى الإدارة العليا بالمؤسسة وتعتبر طبقة رؤساء العمال حلقة الاتصال بين إدارة المؤسسة والموظفين والعمال.

ب] الجمهـــور الخارجي:

يشـــمل الجمهور الخارجى للمؤسسة كل من يتلقى الرسائل التى توجهها المؤسســـة خـــارج إطارهـــا التنظيمى وهذا يعنى اننا سنجد ان هناك نوعين من الجمهور الخارجى هما(٦٨)

١- **الجمهور الخارجى المباشر** وهو المستهدف من الرسالة التى يقوم أخصائى العلاقـــات العامـــة بتوجـــيهها إليه، وهذا النوع من الجمهور معنى مباشرة بالرسالة فهو الزبون الذى سيتلقى الخدمة، او الذى سيستهلك المنتج.

٢- **الجمهـــور الخـــارجى غـــير المباشر** وهو الجمهور الذى نتوقع أن يؤثر فى الجمهـــور الخـــارجى المباشـــر للمؤسســـة أو يمكن أن يصبح فيما بعد من الجمهور المباشر الذى تتعامل معه المؤسسة.

٣- والجمهـــور الخـــارجى بنوعـــية يشمل الزبائن الحاليين والزبائن المتوقعين مســـتقبلا والحكومة والمؤسسات المنافسة والمستثمرين والمجتمع الذى تعيش فيه المؤسسة والمؤسسات الاقتصادية والحكومية والمجتمع بشكل عام.

وللوصـــول الـــى الجمهـــور الخارجى تقوم العلاقات العامة بذلك من خلال مجموعة من الأنشطة مثل الإشهار وحملات الترويج لخدماتها أو سلعها، والنشر ســـواء كـــان ذلـــك كتـــبا أو ملصقات أو كتيبات أو مجلات وكذلك عن طريق الأبحـــاث، والـــتمويل للمشـــاريع والخدمات المجتمعية، والمشاركة فى الندوات والخطابات وتستخدم أدوات ووسائل متعددة للقيام بأنشطتها تلك، وذلك من خلال توزيع الأخبار والصور والزيارات والمعارض وإعداد التقارير السنوية والخطب والمؤتمرات الصحفية والبرامج التليفزيونية والإذاعية.

هـــذا وســـنلقى الآن الضوء على بعض فئات الجمهور الخارجى ودور العلاقات العامة فى هذا الشـــــــأن.

١] العملاء:

لا تســـتطيع أى مؤسسة أن تنجح إلا إذا رضى العملاء عن السلعة والخدمة الـــتى تقدمهـــا وعلى هذا ففئة العملاء الحاليين والمرتقبين من أهم الفئات بالنسبة للمنظمة ومن ثم فإن الاتصال بهم يجب أن يهدف الى تحقيق **ما يلى:**

١- كسب ثقة العملاء الحاليين والحفاظ عليهم.

٢- اجتذاب عملاء جدد الى المنشأة.

٣- الحصول على أكبر حصة فى السوق.

٤- تخفـــيض شكاوى العملاء الى أقل حد ممكن و الإسراع فى حل شكاويهم الحالية.

٥- تـــزويد العملاء بمعلومات فيما يتعلق بتاريخها وسياساتها ومركزها فى السوق.

٦- التعرف على آراء العملاء واتجاهاتهم عن طريق إجراء البحوث.

٧- مساعدة إدارة التسويق فى تعديل سياساتها إذا تبين من آراء العملاء بأنها سياسات غير عادلة.

وفى هذا المضمار فإن نشاط العلاقات العامة يجب أن ينحصر فيما يلى:

١- الرد على الاستفسارات، وتتبع الشكاوى التى ترد الى المنشأة ومعالجتها.

٢- شـــرح سياسة المنشأة تجاه العملاء لكل من يتصل بهم من أفراد المنشأة وكذلك الموزعين للتأكد من فهمهم إياها.

٣- تحريـــر وإنتاج النشرات التى توزع على العملاء مباشرة أو عن طريق الموزعين لبناء وتدعيم سمعة المنشأة.

٤- إرشاد العملاء الى الطرق المثلى لاستعمال السلعة.

٥- الدراســـة المستمرة لاتجاهات العملاء بالنسبة للمنشأة والسلعة والخدمات

التى تقدمها... الخ.

٦- التعاون مع جمعيات المستهلكين والجمعيات والجمعيات النسائية وغيرها من الهيئات ومدها بكافة المعلومات التى تطلبها.

٧- تنظيم زيارات المستهلكين للمنشأة ومصانعها.

هذا ويمكن لإدارة العلاقات العامة التعرف على رغبات العملاء واتجاهاتهم بطرق مختلفة منها (٦٩)

١) تحليل الرسائل والشكاوى التى ترد الى المنشأة:

وفيها تظهر مواطن الضعف والقوة ويمكن بهذه الوسيلة إصلاح العيوب التى يشكو منها العملاء والاستفادة من المزايا.

ويجب تحليل الشكاوى والاقتراحات وتسجيلها حسب الإدارة ونوع العميل، فردا كان أو منشأة تجارية أو هيئة مهنية أو حكومية، ونوع الشكوى أو الاقتراح، والإجراءات التى اتخذت بشأنه.

٢) الاتصال الشخصي:

يمكن تعرف رغبات العملاء واتجاهاتهم عن طريق المقابلة الشخصية، فالمشتغل بالعلاقات العامة بصفته متصلا بالجمهور وبقيادة الرأى فيه يمكنه أن يساعد فى تحديد رغبات المستهلكين بخصوص التحسينات التى يراد إدخالها على السلعة أو الخدمة أو العبوة أو العلامة التجارية او نظام التحصيلى أو سياسة الخصم أو غيرها من المسائل.

٣) عن طريق تحليل ما ينشر فى الصحف العامة والمجلات ومناقشات الجمعيات والهيئات وخصوصا جمعيات المستهلكين.

٤) عن طريق دراسة تقارير مجموعات المستهلكين:

التى تكونها بعض المنشآت او التى تكون بواسطة هيئات الأبحاث.

٥) عن طريق الاســـــتقصاء:

وذلك باختيار عينة وسؤالها، ودراسة النتائج .

٢] المـــــوردين:

تحـــتاج معظـــم المنشآت الصناعية الى إدارة خاصة بالمشتريات تشرف علـــى تزويد المنشأة بكافة احتياجاتها من المواد الخام والمهمات والمعدات، كما تحتاج المنشآت التجارية الى الحصول على سلع بقصد بيعها ثانية.

ويخـــتلف عـــدد الموردين من منشأة الى أخرى، فبينما يصل عددهم فى منشـــأة معينة بضع أفراد أو شركات تعد على الأصابع، يصل عددهم فى منشأة أخـــرى عشـــرات بـــل مئات من الأفراد والشركات حسب حجم المنشأة وطبيعة أعمالها.

ولضـــمان حســـن سير العمل بها، ونجاحها فى مهمتها تحتاج المنشآت كبيرها وصغيرها الى إقامة علاقات طيبة بينها وبين مورديها.

ويمكن تلخيص توقعات الموردين ورغباتهم كما يلى:

١- اتباع سياسة عادلة للشراء مبنية على أسس واضحة وموضوعية. فلا يتم محاباة مورد على حساب آخر لمصلحة ضيقة او أمور شخصية.

٢- الاستمرارية فى التعامل مع المورد واستلام طلبات بصفة منتظمة.

٣- دفع فاتورة المشتريات فى الوقت المحدد دون أى تأخير.

٤- الصدق فى معاملة الموردين.

٥- إتاحة الفرصة للموردين لإبداء اقتراحاتهم ووجهة نظرهم.

٦- معالجة الشكاوى المقدمة من الموردين بالسرعة الممكنة.

أمـــا عــن المبادىء الواجب مراعاتها فى علاقة المنظمة بالموردين فإنها تتمثل فيما يلى:

١- يجـــب أن يكــون المشترون على علم تام بسياسة منشآتهم وآن يراعوا هذه السياسة فى علاقاتهم مع الموردين.

٢- يجب ألا يطلب من مندوبى البيع بيان بالأسعار إلا إذا كانت المنشأة جادة فى الشراء.

٣- يجـب الشـــراء بالســعر الســائد فى السوق بعد أخذ مسائل الكمية والجودة وشروط الدفع والشحن فى الحسبان،علما بأن محاولة المشترى خفض السعر تحت مستوى سعر السوق يضر بمصالح المشترى والبائع.

٤- يجب ألا تفشى الأسرار التى يقدمها مندوب الى آخر.

٥- يجـــب أن تكون شروط المناقصات واضحة، لا لبس فيها ولا غموض، وأن تكون مصممة بحيث تسمح لأكبر عدد من الموردين أن يتقدموا بعطاءاتهم.

٦- يجـــب بقدر الإمكان توحيد طلبات الشراء، وشروط العقد، ويجب أن تراعى هذه الشروط العرف المعمول به فى السوق.

٧- يجب التعاون مع الموردين إذا حدث أن أصيبوا بأزمة طارئة.

٨- يجب ألا يساء استعمال حق رفض السلع او إرجاعها.

٩- يجب محاولة فض أى نزاع بالطرق السليمة.

وتتمثل أهم طرق الاتصال بالموردين فيما يلي:

١- عــن طــريق الصحافة المهنية وذلك لشرح سياسة المنشأة الشرائية، ودعوة الموردين للاتصال بها وبناء سمعة المنشأة وتدعيمها لديهم.

٢- عن طريق البريد المباشر والنشرات المصورة لإخبارهم بأى تغييرات تحدث فى سياسة المنشأة أو المشترين.

٣- عــن طريق مجلة المنشأة إذا كان عددهم يستدعى تخصيص مجلة لهم وإلا أرسلت إليهم المجلة الخاصة بأفراد المنشأة.

٤- عن طريق المقابلات الشخصية بينهم وبين المديرين، ودعوتهم لزيارة مكاتب الشركة ومصانعها.

دور العلاقات العامة فى بناء علاقات طيبة بالموردين:

ينطلق دور العلاقات العامة هنا من سياسة المشتريات التى تتبعها المؤسسة مع الموردين حيث يجب على العلاقات العامة تفهم هذه السياسة ومعرفة شكاوى الموردين منها وملاحظتهم عليها. وبعد ذلك يتحتم على العلاقات العامة التنسيق مع إدارة المؤسسة لإزالة نقاط الخلاف والمشكلات. ومن ثم الاتصال بالموردين لشرح وتفسير سياسات المؤسسة لهم وإيضاح اهتمام المؤسسة بوجهات نظرهم وحرصهم على وجود علاقات جيدة معهم.

ويدخل ضمن هذا الدور أيضا تدريب موظفى المشتريات على أهمية التعاون مع الموردين، وعدم وضع العقبات الروتينية أمامهم لأن ذلك لن يكون فى مصلحة المؤسسة.

٣] الموزعين (٧٠)

تعمل العلاقات العامة على إيجاد علاقات طيبة بالموزعين، ويكون ذلك بتحسس احتياجاتهم ورغباتهم وآرائهم فى السلعة ومميزاتها، والمؤسسة وسياستها. وتباشر العلاقات العامة ذلك من خلال اتصالها برجال التوزيع والبيع ونقل وجهات نظرها الى المؤسسة، الأمر الى يثمر فى تطور سياسات المؤسسة وتحسين منتجاتها وازدهارها.

ومن ثم فإنه يمكن القول بأن المهام التى تقع على قسم العلاقات العامة فى هذا الصدد تتمثل فيما يلى :-

١- تنظيم زيارات الموزعين وموظفيهم للشركة ومصانعها.

٢- رفع الروح المعنوية، وتشجيع المنافسة السليمة بينهم وذلك بتنظيم المسابقات التى تجرى من حين إلى آخر.

٣- شـــرح السياسة العامة للمنشأة وخصوصا السياسة التسويقية والإعلانية، فلا يحقـــق الموزعين ربحا إلا إذا باعوا السلع التى اشتروها وهم لا يقبلون على شـــرائها إلا إذا تأكدوا أن هناك طلبا منتظرا عليها، وعلى هذا فعلى الشركة أن تقنعهم بأنها تبذل كل ما فى وسعها لتوجيه الطلب المرتقب إليهم، وعليها أن تشـــرح الـــبرنامج الإعلاني - موعده، كيفيته ،مقداره - كما قد تساهم الشـــركة بجـــزء مـــن تكاليف الإعلان فى مناطقهم، أو تمدهم بأصول إنتاج الإعلانات ويقومون هم بنشرها على حسابهم.

٤- تنظيم دراسات ثقافية للموزعين وموظفيهم وخصوصا فى شئون الإدارة والبيع.

٥- دراســـة اتجاهـــات الموزعيـــن ورغباتهم لرفعها إلى المسئولين عن وضع السياسة التسويقية.

٦- تحقيق الشكاوى التى ترد منهم والعمل على إزالة أسبابها.

وتمثل أهم طرق الاتصال بالموزعين للتعرف على رغباتهم واتجاهاتهم فيما يلي:

١- **الاتصـــال الشخصي:** وذلك بين مندوبى البيع ورجال العلاقات العامة من جهة ورجال التوزيع من جهة أخرى، ويتدرب مندوبو البيع ورجال العلاقات العامة على إعداد التقارير الوافية عن ملاحظاتهم لمقابلاتهم مع رجال التوزيع.

٢- **المعـــارض:** وهـــى مهمـــة لأنهـــا تتيح الفرصة لمسئولى المبيعات ورجال العلاقـــات العامة للاتصال المباشر بالموزعين وأخذ أرائهم ووجهات نظرهم واقتراحاتهم فى سياسات المؤسسة المباشرة.

٣- **مؤتمرات الموزعين:** وهى مؤتمرات تعقدها كثير من المؤسسات على شكل دورى (كل ثلاثة أو ستة أشهر) للالتقاء بجمهور الموزعين لتبادل وجهات النظر حول المؤسسة ومنتجاتها.

٤- **استقصاءات رجال البيع والتسويق:** وهى استقصاءات تستهدف التعرف على أراء الموزعيـــن وتعليقاتهم على سياسات المؤسسة وخدماتها والمنتجات التى

سجه

٥- **تحليل شكاوى الموزعين:** حيث تقوم المؤسسة بدراسة شكاوى الموزعين ومقترحاتهم تجاه السلعة والمؤسسة وسياستها عموما.

وتقوم العلاقات العامة أيضا فى نفس الوقت بالاتصال بالموزعين لشرح وجهة نظر المؤسسة وسياستها ولإيضاح مميزات السلعة **وطرق استخدامها وصيانتها وتستخدم العلاقات العامة فى ذلك وسائل الاتصال التالية:**

١- **الاتصال الشخصي:** ويستخدم لشرح سياسات المؤسسة لهم ولتعريفهم بتاريخ المؤسسة وتطوراتها واهتمامها بآراء الموزعين والمستهلكين وحرصا عليهم.

٢- **الصحف والمجلات المهنية:** ويتم عن طريقها تعريف الموزعين بخطط التسويق والبيع وشروط المؤسسة للتعامل معها.

٣- **البريد المباشر:** وتستخدمه المؤسسة لأخبار الموزعين بالتغيرات التى تحدث على خطط التسويق، كما يستخدم لإخبارهم بمواعيد الحملات الإعلانية للمنتجات الحالية والحديثة.

٤- **مجلة الموزعين:** وتقوم المؤسسات بإصدارها لخدمة الموزعين وغيرهم وتنشر فيها أخبار السلعة وطريقه عملها وسياسات المؤسسة والأخبار الأخرى التى تهم الموزعين.

٥- **إعلانات الموزعين:** وهذا النوع من الإعلان تنشره المؤسسات فى المجلات المتخصصة أو المجلة التى تصدرها المؤسسة وتوزعها عليهم، ويستخدم هذا الإعلان إذا كان عدد الموزعين كبيرا، وتحتوى هذه الإعلانات عادة على المنتجات الحديثة أو التحسينات التى أدخلت على المنتجات الحالية أو التغيرات التى حدثت فى أسعارها أو أماكن وشروط بيعها وغير ذلك.

٤] المجـــتمع المحلى:

المنشـــأة لا تعيش بمعزل عن المجتمع الذي حولها فهي تحصل منه على احتـــياجاتها من العمال والموظفين وتبيعه منتجاتها من السلع والخدمات وتستفيد المنشـــأة مـــن الخدمات والمرافق العامة فى المجتمع مثل مرافق الكهرباء والماء والغـــاز والمواصلات والتليفون وغيرها ولهذا يجب المحافظة على علاقات جيدة دائما مع المجتمع المحلى ورموزه والمستفيدين منه.

فقـــادة الـــرأى لهـــم الدور الأساسى فى تكوين الرأى العام لدى المجتمع المحلـــى إذا أنهـــم يؤثرون على تفكير المجتمع بسبب سلطتهم الواضحة، ويشمل قادة الرأى الآباء والمدرسون والسياسيون و مسئولى النقابات وموظفى الحكومات والصحفيون وغيرهم.

ويتوقع قادة الرأى فى المجتمع من المؤسسة القيام بمسئوليات معينة تجاه المجتمع الذى يقدم لها الكفاءات البشرية المتعلمة والمدربة ورأس المال المناسب ومكـــان الإقامـــة الصـــالح وخدمات المنافع العامة كالتليفزيون والماء والكهرباء والترخيص القانونى لممارسة العمل والحماية من التخريب والحرائق... وغيرها، وهذه المسئوليات هـــــى:

١- توفير فرص العمل الجيدة لأبناء المجتمع.

٢- مساعدة السلطات الحكومية المحلية على تنفيذ الأنظمة واللوائح والقوانين الحكومية.

٣- شراء احتياجاتها من المجتمع المحلى.

٤- إسهامها مساهمة فعالة فى زيادة الإنتاج القومي.

٥- الاهـــتمام بالخدمـــات الطبية والثقافية والاجتماعية وتوفيرها على أفضل وجه لأفراد المجتمع المحلى.

٦- المحافظة على صلتهم بجيرانهم وعدم إيذائهم بالضوضاء لو بالملوثات الضارة.

ومن ثم فإن الاتصالات فى هذا المجال سوف تهدف الى ما يلي:

١- تزويد المجتمع بأخبار المؤسسة وسياساتها وأنظمتها.

٢- إجـراء تصحيح للمعلومات الخاطئة التى قد تكون تشكلت فى ذهن أفراد المجتمع لأجل تحسين الصور الذهنية للمنشأة.

٣- المحافظة الى علاقات جيدة مع المجتمع المحلى وذلك عن طريق إعطاء فرص للعمل والاشتراك فى المناسبات الاجتماعية والأنشطة الرياضية والثقافة.

٤- دعـم الـبرامج الثقافية والصحية والاجتماعية وذلك لأجل المساهمة فى رفاهية المجتمع.

٥- التحقـيق فـى أى شكاوى ترد من أفراد المجتمع ومحاولة حلها بأسرع وقت ممكن.

٦- الترويج لمنتجات الشركة وبيع هذه المنتجات الى أفراد المجتمع المحلى.

٧- التعرف على آراء أفراد المجتمع واتجاهاته على طريق البحوث.

أمـا عـن دور العلاقـات العامـة فى بناء علاقات طيبة مع المجتمع المحلى للمؤسسة: فإنه يتلخص هذا الدور فى قيام المؤسسة بالتزاماتها ومسئولياتها تجاه المجـتمع المحلى، ويبدأ هذا الدور فى اتصال العلاقات العامة بقادة هذا المجتمع للتعرف على احتياجات مجتمعهم وملاحظات وشكاويهم تجاه المؤسسة وبعد ذلك تـتولى العلاقات العامة نقل هذه المعلومات لإدارة المؤسسة لكى تتخذ القرارات والسياسـات المناسـبة، ثـم بعـد ذلك تقوم العلاقات العامة بالاتصال بقادة هذا المجتمع لشرح تصرفات المؤسسة وسياستها لهم ولتوضيح مدى اهتمام المؤسسة بأحوال مجتمعهم وهمومه واحتياجاته.

<u>٥] التغـذية العـكسية " رجع " Feed Back</u>

التغذية الراجعة هى عملية الاستجابة أو ردة الفعل فى الاتصال، ويطلق علـيها احـيانا (رجـع الصدى) أو الأثر لما يتلقاه المستقبل من كلمات وألفاظ

وأفكار ومقترحات بعد إرسال رسالته.

ويطلـــق علـــى التغذية الراجعة (الرسالة العكسية) من المستقبل الى المرسل حيث يبدى المستقبل من خلالها مدى إدراكه وفهمه ووجهة نظرة نحو الرسالة الى تلقاها.

وهذه العملية مهمة جدا فى العملية الاتصالية حيث أنها تحقق للمرسل فرصة الـــتعرف علـــى مدى وصول الرسالة ووضوحها للمتلقى او المستقبل، وتساعده على التكيف حسب إدراك المستقبل وفهمه للرسالة.

ولمـــا كانـــت التغذية العكسية فى الاتصال الجماهيرى ليست قوية فى أغلب الأحـــوال كمـــا أنها ليست واضحة فى أحيان كثيرة نظرا لكثرة أفراد الجمهور وتـــباعدهم وبعدهـــم عـــن المرسل لذا فإننا سوف نحاول الآن التعرف على هذه التغذية العكسية وذلك من خلال ما يعرف بالرأى العام .

مفهـــــوم الرأى العام :

ان مصطلح الرأى العام يتكون من كلمتين:

أ- <u>الرأى :</u>

وتعـــنى التعبير اللفظى أو الكتابى عن الاتجاهات نحو ظاهرة أو مشكلة يثار حولها الجدل [٧١] ومن ذلك يمكن استخلاص ما يلى:

١- إن الرأى لا يكون الا فى قضايا مثار للجدل.

٢- ان الرأى يكون معلنا عنه.

٣- ان الرأى يعنى الاختلاف والتناقض.

٤- يختلف الرأى عن الاتجاه وعن الحقيقة فبينما يكون الرأى معلنا يكون الاتجاه معـــبرا عن الميل أو الاستعداد لان يكون الفرد مع أو ضد شيء ما و بينما يكون الرأى معبرا عن الاختلاف والتناقض فإن الحقيقة تعنى القبول العام.

٥- ان الرأى يمكن أن يصطبغ بالصفة القانونية عندما يتضمن تعليلا عقليا وذلك كآراء القضاة[٧٢]

ب- العـــــام:

وهـــى تعبير عن وجود جماعة معينة وهذه الجماعة تجمعها مصلحة مشتركة وعلاقات ثابتة وفى العلاقات العامة تعبر عن جمهور معينا مثل جمهور العملاء وجمهور الموظفين وجمهور المستهلكين.

وبـــناء علـــى ذلـــك فعـــند استخدام كلمة " عام " كصفة للرأى أى يصبح المصطلح هو " الرأى العام " فإن كلمة العام قد تعنى أيا من المعانى **التالية**(٧٣):

١- أن الرأى المشار إليه يتم التعبير عنه علانية.

٢- أن هذا الرأى المشار إليه يتعلق بالجمهور والمصالح العامة.

٣- إن هذا الرأى يوجد لدى قطاع واسع من الجمهور وليس جماعة صغيرة أى أنه رأى الأغلبية.

٤- ان الـــرأى العام ليس هو مجموع الآراء الفردية لجماعة من الأفراد بل هو ناتج تفاعل على هذه الآراء.

٥- أن الجمهـــور او الجماعة فى حد ذاتها ليس لها ولا يستطيع أن يكون لها رأى لأنها ليست كيانا بذاته ولكنها محصلة مفرداتها.

والآن بعـــد أن تناولـــنا الكلمتين اللتين يتكون منهما الرأى العام كل على حده سنحاول الآن جمعهما معا لتحديد المقصود بمصطلح الرأى العام.

وهنا نشير بداية أن اصطلاح الرأى العام من الاصطلاحات التى يصعب وصـــفها او تعريفها حتى أنه يمكن القول بأن هناك اتفاق على مفهوم قوة الرأى العـــام ولكـــن لا يوجد اتفاق على تعريف كامل له ولا توجد نظرية مقبولة عن تكوينه (٧٤) وسنورد فيما يلى بعض التعاريف التى أعطيت للرأى العام:

❖ **تعريف W.Notle** (٧٥):

الرأى العام هو: " الآراء الفردية تجاه قضية تؤثر على الأفراد أصحاب الآراء ".

" هو الكيفية التى يشكل بها الجمهور إحكامه فيما يتعلق بالمشاكل والأهداف أو القضايا".

❖ **تعريف هينيسى Hennessy**[٧٦]:

أن الرأى العام: " هو مجموع وجهات النظر القابلة للقياس والتى لدى الأفراد الذين لهم مصلحة فى هذا الأمر".

❖ **تعريف فلوريد ألبورت Eloyed Allport**[٧٧]:

يقصد بالرأى العام: " المواقف المختلفة التى يعبر فيها الأفراد عن آرائهم إما من تلقاء أنفسهم او بناء على توجه إليهم تعبيرا مؤيدا أو معارضا لحالة معينة أو شخص معين او اقتراح ذى أهمية واسعة الانتشار بنسبة وكثافة وثبات معين مما يترتب عليه احتمال القيام بعمل ما مباشرة أو غير مباشرة ".

❖ **تعريف دافيسون Davison**[٧٨]:

الــرأى العــام: " هو مجموعة من آراء الأفراد حول قضية ذات اهتمامات ومصــــالح عامة وغالبا ما تمارس هذه الآراء تأثيرها فى سلوك الفرد والجماعة وسياسة الحكومة.

ومـــن استعراض هذه التعاريف السابقة وغيرها يمكننا أن نؤكد بأن الرأى العام هـــو الاتفاق فى الرأى بين مجموعة من الأفراد حول قضية تكون موضع نقاش وتتوقف قوة هذا الرأى على **عنصرين همـــــــا** :

١- درجة التفاعل الاجتماعى بين أفراد المجتمع الذى يشكل الرأى العام المعنى.

٢- عمق التفاعل نفسه والذى يظل محكوما بما يلى:

أ- الحالة الانفعالية والمناخ العام داخل الجماعة إزاء القضية المعنية.

ب-القضية المعنية نفسها ومدى حساسيتها لمصالح الجماعة.

ج-درجـــة تماســـك أفـــراد الجماعـــة وتجـــانس مصالحهم بالنسبة للقضية المطروحة.

د- درجة وعى الجماعة نفسها بالقضية وبمدى ارتباطها الحقيقى بمصالحها.

ه- فعالية قنوات الاتصال بين أفراد الجماعة المعنية[٧٩]

خصـــائص الرأى العام(٨٠):

١- الـــرأى العـــام ليس ثابتا بل يتصف بالحركية الدائمة وقد يتغير الرأى العام بشكل سريع أو بشكل بطىء حسب درجة تغير العوامل المؤثرة عليه، ويمكن اســـتنتاج درجة ثبات الرأى العام من نتائج استطلاعاته فى تاريخين مختلفين مع إجراء مقارنة بين نتائج هذه التاريخين.

٢- الـــرأى العـــام يتكون تجاه قضية مثيرة للجدل وليس تجاه قضية مسلم بها، وبالـــتالى نطلق تسمية الرأى العام على اتجاهات ورأى الأغلبية تجاه القضية المعنية، وهذه الاتجاهات قد تكون ايجابية او محايدة أو سلبية.

٣- يـــتحدد الرأى العام تجاه قضية معينة وفق مصالح الجمهور وآماله وتوقعاته فمـــن الصـــعب تغيير الرأى العام تجاه مشكلة معينة إذا كانت هذه المشكلة مرتبطة بالمصلحة الشخصية للأفراد الذى يكونون الرأى العام.

٤- يكون الرأى العام أكثر موضوعية إذا تم تزويد الجمهور بالمعلومات الحقيقية والكافـــية عـــن القضـــية المثيرة للجدل، فكلما كان الجمهور واعيا بتفاصيل القضية كلما كان رأيه عقلانيا وأكثر صوابا.

٥- يمكن التعبير عن الآراء إما شفهيا عن طريق الكلام أو من خلال الكتابة فى الصحف والمجلات وغيرها. كما يمكن أيضا التعبير عنه من خلال حركات اليد أو إعادة الرأس.

٦- يتشكل الرأى العام من خلاصة أفضل الآراء لغالبية الأفراد.

عناصر الرأى العام:

يتكون الرأى العام من مجموعة من العناصر التالية:

١- قضية او مسألة تكون موضعا جدليا مع احتمال حدوث اتفاق نسبى حولها.

٢- وجود جمهور يتأثر بهذه القضية ويكون مدركا لكافة أبعادها.

٣- مركب الأفضليات لدى الجمهور والذى يتمثل فى أراء أعضاء الجماعة حول القضـــية المعيـــنة ونحن نقصد هنا جميع الآراء الفردية المتخيلة أو لمقاسه

والتى يحملها الجمهور ذو العلاقة حول المشكلة المعينة.

٤- التعبــيــر عــن الرأى أى التعبير عن وجهة النظر التى تتجمع حول القضية المعينة سواء أكان هذا التعبير بالكلمات المنطوقة أو المكتوبة.

٥- عـــدد الأفراد المشتركين فى التعبير عن آرائهم وهذا العدد وان كان يختلف مـــن حالة لأخرى إلا أنه من المهم أن يكون هذا العدد له القوة على إحداث نوع ما من التأثير.

٦- تأثـــير الــرأى العام حيث يجب أن يكون هذا الرأى مؤثرا الى الدرجة التى تجعل الحكومات تأخذ القرارات المنسجمة معه.

هذا وقد قام هيربرت بلامر Herbert Blumer بتفصيل ما أوردناه سابقا وذلك على النحو التالى:

- سلوك أفراد من البشر.
- يشمل التعبير عن الموقف.
- يؤيد العديد من الأفراد.
- يـــتم اســـتثارته وتحفـــيزه مـــن خلال بعض المواقف أو الأشياء العامة المعروفة أو يتم توجيهه نحوه.
- أن الموضوع أو الموقف المعنى إنما هو هام للعديد من الناس.
- الذين يمثلون عملا أو الاستعداد للعمل حول طبيعة الموضوع العام المتفق عليه.
- هـــم فـــى الغالب ما يعملون بوعى من أن الآخرين سيكون تصرفهم مع الموقف نفسه بالطريقة ذاتها.
- يتم التعبير عن الاتجاهات والآراء التى يشتركون فيها او الاستعداد للتعبير عنها.
- يقـــوم الأفراد بعرض أنماط السلوك هذه او يجهزون لعرضها وقد يكون

ذلك بحضور الآخرين أو بعد حضورهم.

❖ قد يتضمن هذا السلوك مضمونا لفظيا للشخصية الثابتة او المتحولة، وطبيعة جهودها الحاضرة تعارض السلوك الثابت أو تحقق شيئا أكثر منه.

❖ غالبا ما يكون له شخصية الصراع بين الأفراد المتحالفين حول موضوع معارض.

❖ والآراء متعددة وقوية بشكل كاف مثلهم مثل السلوك العام، وذلك لإعطاء فرصة لبروز احتمال فعالية فى تحقيق أهدافها.

أنواع الرأى العام:

هناك عدة تصنيفات للرأى العام وذلك على النحو التالى:

[١] التصنيف الأول: الرأى العام الظاهر / الباطن:

- **الرأى العام الظاهر:**

هو تعبير مجموعة من الناس عن اتجاهاتها وآرائها إزاء مشكلة معينة تعبيرا صريحا حيث تتوافر الحرية ولا يخشى الناس ان يعبروا عن آرائهم بصراحة.

- **الرأى العام الباطن:**

وهو الرأى العام غير المعبر عنه لان أفراد الجماعة يخشون التعبير عن آرائهم واتجاهاتهم لأنها ضد القانون او المعايير الاجتماعية المتعارف عليها.

[٢] التصنيف الثانى: الرأى العام الفعلى / الكامن:

- **الرأى العام الفعلى:**

وهنا لا تكتفى الجماعة بالتعبير عن آرائها بالقول بل تأخذ من الخطوات العملية ما يغير الوضع السائد كالثورة والإضراب.

- **الرأى العام الكامن:**

وهو يعنى هنا اتخاذ الجماعة موقفا سلبيا أو نوعا من اللامبالاة تجاه مشكلة معينة.

[٣] التصنيف الثالث: الرأى العام الشامل / الجزئى:

- الرأى العام الشامل:

وهــو الذى يتشكل لدى أفراد الشعب فيما يتعلق بقضية او مشكلة محددة تهم المجتمع وتؤثر على مصالح أفراده.

- الرأى العام الجزئى:

وهــو الذى يتشكل لدى فئة محدودة دون غيرها حيث تهم القضية المعنية تلك الفئة وحدها.

[٤] التصنيف الرابع: الرأى العام السياسى / الاقتصادى / الاجتماعى(٨١):

- الرأى العام السياسى:

وهــو الــذى يتعلق بقضايا سياسية مثيرة للجدل أو المتعلق بالتأييد أو الدعم لمرشح معين لانتخاب الرئاسة.

- الرأى العام الاقتصادي:

وهــو ذلك الرأى المتعلق بمواقف واتجاهات الجماهير تجاه قضايا اقتصادية مثيرة للجدل مثل تخفيض أو رفع سعر الفائدة على القروض.

- الرأى العام الاجتماعي:

وهــو ذلــك الرأى المتعلق بشعور واتجاهات الجماهير تجاه قضايا اجتماعية مثيرة للجدل مثل التدخين فى الأماكن العامة.

[٥] التصنيف الخامس: الرأى العام المسيطر / المستتير / المنقاد:

- الرأى العام المسيطر:

ويقصــد به رأى الصفوة من القادة والزعماء حيث أن لهؤلاء الصفوة أهداف معيــنة يحرصون على إقناع الشعب بها ويبذلون فى سبيل ذلك جهودا ليست فى مقدرة المواطن العادى.

- الرأى العام المستنير:

ويقصـــد به رأى الجماعة المرجعية فى موضوع ما حيث تقوم تلك الجماعات بقــراءة وتفهــم وتجمــيع المعلومات وتخزين الآراء والأفكار الأمر الذى يؤلف رصيدا كافيا لديها يعينها على مناقشة الموضوعات والإلمام بالرأى.

- **الرأى العام المنقاد:**

وهـــى رأى السواد الأعظم من الشعب غير القادرين على مواصلة البحث او الإطلاع او حتى متابعة الأحداث.

[٦] التصنيفات السادس الرأى العام الثابت / المتغير

- **الرأى العلم الثابت:**

وهو ذلك الرأى الذى يستمد من العادات والتقاليد وبالتالى يصعب تغييره.

- **الرأى العام المتغير:**

وهو ذلك الرأى الذى يتكون نتيجة الحملات الإعلانية والإعلامية والترويجية والدعائية.

قوانين الرأى العام:

مــنذ الــبداية نــود الإشارة الى أن هذه القوانين ليست كالقوانين فى العلوم الطبيعية كالطبيعة والكيمياء ولكنها مجرد ميول يسترشد بها المنشغلون بالعلاقات العامة فى حياتهم الوظيفية، والآن نقول أن هادلى كانتريل[٨٢] قد توصل مجموعة القوانين التالية والخاصة بالرأى العام.

١) الرأى العام حساس جدا بالنسبة للأحداث الهامة.

٢) الأحــداث الاســتثنائية قــد تغير الرأى العام الى النقيض بصفة مؤقتة حتى تتضح الأمور.

٣) يــتقرر الرأى العام بالأحداث أكثر منها بالأقوال إلا إذا فسرت الأقوال على أنها أحداث.

٤) عندما يكون الرأى العام غير متبلور. وعندما يكون الجمهور قابلا للاستهواء

باحــثا عــن بعــض التفسير من مصدر موثوق به فإن التصريحات الشفهية وبيان طرق العمل تصبح لها أهمية بالغة.

٥) عموما لا يتوقع الرأى العام الحوادث بل يستجيب لها فقط.

٦) من الناحية النفسية يتقرر الرأى العام على أسس من المصالح الذاتية.

٧) لا يــبقى الــرأى العــام منفعلا لمدة طويلة إلا إذا شعر الناس أن مصالحهم الذاتية معرضة للخطر او إذا أيدت الحوادث الأقوال.

٨) من الصعب تغيير الآراء المبنية على أسس من المصالح الذاتية.

٩) عــندما تــثار المصــلحة الذاتــية يحتمل أن يسبق الرأى العام فى المجتمع الديموقراطى السياسة الرسمية.

١٠) عــندما يكــون الــرأى مؤيدا بأغلبية بسيطة، او عندما يكون الرأى غير متــبلور تــبلورا كــاملا، فإن حقيقة الواقع تميل الى أن تجذب الرأى فى صفها.

١١) يصبح الناس إبان الأزمات شديدو الحساسية بالنسبة لكفاية زعامتهم، فإذا وثقــوا فــيها أصبحوا مستعدون لإعطائها مسئولية فوق العادة، وإذا فقدوا الثقة فيها قل تسامحهم عن العادة.

١٢) الناس أقل استعدادا لترك زعمائهم يتخذون قرارات فى وقت الأزمات إذا شعروا أن لهم يد فى الأمر.

١٣) يــبدى الناس آراءا أكثر، ويتمكنون من تكوين آراء بسهولة أكثر بالنسبة للأهداف عنها فى اختيار حالة الطرق المؤدية لتحقيق هذه الأهداف.

١٤) الرأى العام – كالرأى الفردى – ملون بالرغبة، وعندما يكون الرأى العام مبنــيا أساسا على الرغبة أكثر من بناءه على المعلومات، فإنه يحتمل ان يتغير تغيرا شديدا مع الحوادث.

١٥) اذا زود الناس فى المجتمع الديموقراطى بالمعلومات وفرص التعليم، فإن

الـــرأى العـــام يصبح أكثر تعقلا وصلابه، وكلما زاد وعى الناس بالنسبة لآثـــار الأحـــداث والاقتراحات المتعلقة بمصالحهم زاد اتفاقهم مع الآراء الموضوعية للخبراء الواقعيين.

أبعـــاد الرأى العام[٨٣]:

للـــرأى العام أربعة أبعاد تؤثر بثقلها على تكوين الرأى العام وتقوم بعمل القوة المتحركة. وهذه الأبعاد هي: التوجيه، والمدى، والقوة أو الشدة، والعمق.

- **فالتوجـــيه** خاص بكون الفرد موافقا أو معارضا، راضيا أو ساخطا على رأى معين.
- **والمدى** خاص بضيق المسائل العامة التى تناقش فى وقت معين.
- **والشـــدة** تتصـــل بالقوة التى تعكس بدورها مظاهر المواقف الانفعالية للرأى المعبر عنه بالكلام.
- **والعمـــق** خاص بتثبيت الرأى تثبيتا غائرا فى عواطف الفرد وقوانينه الخلقية وقيمه.

وظائف الرأى العام:

أ) على مستوى الأفراد والجماعات:

وهـــنا نرى أن الرأى العام الذى يأتى كتعبير عن تفاعلات مستمرة بين مخـــتلف التـــيارات والآراء والاتجاهات المتصارعة فى المجتمع يحقق **الوظائف التالية[٨٤]:**

أ- **الوظـــيفة التعزيزية:** وهى وظيفة تقوم بتعزيز التوجيهات العامة فى المجتمع وفـــى الغالـــب ما تكون اسنادية للنظام الحاكم أو تعزيز الاتجاهات الايجابية نحو مؤسسة ما.

ب- **الوظيفة المعيقة:** وهى وظيفة يقوم الجمهور فيها بدور سلبى مما يعيق أداء الحكومة والمؤسسات فى المجتمع.

ج- **الوظـــيفة المانعـــة**: وهـــى تقوم بناء على المواقف الرافضة من قبل أفراد المجتمع وفيها يمتنعون عن الأداء المجتمعى.

د- **الوظـــيفة الكاشفة**: فالرأى العام يظهر لصناع القرار توجهات الجماعات فى المجتمع والآراء التى تعبر عن مصالحهم.

ه- **الوظـــيفة التقديرية**: يقوم الرأى العام بوظيفة هامة هى أشبه بوظيفة القاضى الذى يحكم على صناع القرار وعلى قراراتهم.

ب) على مستوى النظام الادارى للمنظمات الفرعية فى إطار الدولة يحقق الرأى العام الوظائف التالية(٨٥):

١- يعمـــل الرأى العام عمل الموجه لحركة النظام السياسى والمنظمات الإدارية الأخـــرى، فقد يعمل عمل المعدل والمغير حيث تكون الحركة غير منسجمة ويقوم بالدعم والتأييد حيث تكون الحركة متسمة بالمشروعية.

٢- كذلـــك فـــإن الرأى العام يعتبر ضروريا لارتقاء المنظمات وتطورها، وهذا ينسجم مع فكرة أن فاعلية المنظمات الإدارية محكومة بمدى استجابة وترابط الإدارة العامـــة بالمواطنيـــن وأهدافهـــا بأهداف هذه المنظمات - وتوجهاتها والإدارة العامة ليست إلا صورة من صور الرأى العام الشاملة.

٣- يمـــارس الرأي العام دورا هاما فى رعاية وتكوين المثل الإنسانية والمبادىء والقـــيم والمعايير الاجتماعية العامة، وترسيخها فى البناء الثقافى والوجدانى بالمنظمات والمجتمع والأفراد والجماعات.

٤- التأثير على تصورات صناع السياسة إذا كان الجمهور حول سياسة أو قضية مقترحة فيما إذا كان الجمهور سينظر إليها باعتبارها ضرورة أو ستتغاضى عـــنها أو هل ستكون مثيرة للجدل ؟ او هل ستكون غير شعبية ؟ او الى أى مـــدى ســـيقود وعـــى صـــناع السياسة اتجاهات الجمهور الى تعديلات فى السياسيات.

<u>تكوين الرأى العام:</u>

يـــتكون الـــرأى العام لدى المجموعة البشرية الواحدة نتيجة لإثارة موضوع جدلى، وللتفاعل بين الأفراد، إذ تتقارب وتتشابه آراء المشاركين فى النقاش لدى كل من أفراد المجموعة او لدى أغلبيتهم.

حيث تظهر لنا معالجة ديناميات الرأى العام الصور الثلاث التالية[٨٦]

١- إثارة المسألة.

٢- المناقشة حول المسألة والحلول المقترحة تأييدا ومعارضة.

٣- الوصول الى اتفاق.

و الـــرأى العام يبدأ فى إثارة مشكلة معينة وما دامت الأمور ملتزمة حدود العرف والعادة فإن الاتفاق العام كما يقرره القانون والأساليب المراعية والإجماع يستمر.

ولكن بمجرد بروز مسألة عامة فإن عمليات تكوين الرأى تتحرك، وبالتحليل يمكـــن الاقتصــــار على تمييز مرحلة المناقشة لتكوين الرأى بثلاثة معالم. فهناك عــــادة مــــرحلة تحضــــيرية للمناقشة تتكون غالبا مما هو أكثر قليلا من محاولة التعريف بالمسألة موضوع المناقشة والتحدث عن الأمل فى حلها.

فــــإذا انقضى بعض الوقت والمناقشة المستمرة يقترح من يعنيهم الأمر حلول مخـــتلفة وغالبا متباعدة. وإما بشأن وسائل حل المشكلة المعروضة فإن خلافات حادة قد تثور بل أنه عادة تثور فعلا، وفى هذه المرحلة تصبح عنـــاصر الخلاف كمـــا تصبح عناصر الاتفاق أكثر وضوحا وعندما يزف الوقت ننتقل الى مرحلة ثالثة للمناقشة ، إذ يبدأ الناس فى أن ينتصروا لبعض الجوانب ، ونقول عندئذ أن الـــرأى يتـــبلور ز وفى بعض الأحيان تزيد حدة الخلافات على الحلول الممكنة. وفى أحيان أخرى يقدم اقتراح بإدماج مشروعين أو أكثر من المشروعات البديلة سبق تقديمها أو بخطة للمواءمة بينها. ولكن المناقشة على أية حال تدعن لبعض ما يتضح من الإجماع أى لما يثبت الموافقة أو الاعتراض. وربما كان الاستفتاء أو تباين الرأى العام عن طريق جمع آراء الناس هو أدق المقاييس غير الرسمية

لتبين اتفاق الرأى العام.

أمـــا فـــى المســـائل السياسية فإن التصويت القانونى الرسمى فى المجتمعات الليبـــيرية الديموقراطـــية تعـــد احد المؤشرات المعبرة عن الرأى العام، بعكس اســـتطلاعات الرأى التى تأتى نتائجها فى بعض الأحيان بعكس آراء الناس، كما أن هـــذه المؤشـــرات تســـتطيع أن تكشف عن أيديولوجيات ومعتقدات الناخبين وتأثـــيرهم فـــى اختيار المرشحين كما يستفاد منها أيضا فى الكشف عن الجانب السلبى من فئات **الرأى العام**(٨٧).

خلاصة ما سبق يمكن القول بأن الرأى العام يتكون من المراحل التالية(٨٨)

١- مـــرحلة إدراك الفـــرد للمؤثـــرات الخارجية، من سمع أو بصر، فهو يتلقى المؤثرات الخارجية عن طريق حواسه، ويلونها باللون الذى يرضاه وفق ما تمليه عليه دوافعه واتجاهاته وميوله.

٢- ونتـــيجة لذلـــك ينمى له رأيا فرديا ويحدد له موفقا مؤيدا او معارضا حول الموضوع.

٣- ولكونه فردا فى مجموعة، ولكل عضو رأيه الذى شكله وفق مدى إداركه له تأثره بميوله واتجاهاته، لذا يبدأ الصراع بين هذه الآراء ويبدأ النقاش ويدافع كل فرد عن رأيه وفى جعبته العديد من الحجج.

٤- وبعدها تبدأ الآراء بالتقارب تمهيدا لوحدة الرأى، فتتقى الجماعة رأيا تراه أمثلا، رأيـــا مركزيا يميل غالبية أعضاء الجماعة إليه، سواء كان ذلك رغبة من الفرد فى التوافق مع الجماعة أو تعبيرا لولائه لها أو تعاطفه معها. كى يصبح الرأى عاما لغالبية أعضاء الجماعة، رغم وجود قلة تتمسك بآرائها الخاصة.

دور العلاقات العامة فى تكـــوين الرأى العـــام (٨٩)

تقـــع على أجهزة العلاقات العامة مسئولية ضخمة فى تكوين رأى متنور منطقى يزن بميزان العقل والحكمة، وسبيلها فى ذلك هو:

أولا: تزويد الجمهور بجميع المعلومات ليكون رأيه مبنيا على أساس من الحقائق. وفـــى هـــذا يقول " **هادلى كانتريل** " أنه إذا زود الناس فى المجتمع الديموقراطى بالمعلومـــات وفرص التعليم، فإن الرأى العام يصبح أكثر تعقلا وصلابة، وكلما زاد وعـــى الـــناس بالنســـبة لآثار الأحداث والاقتراحات المتعلقة بمصالحهم زاد اتفاقهم مع الآراء الموضوعية للخبراء الواقعيين.

ثانــيا: الممارســـة الفعلية والخبرة الشخصية والنشاط الذاتى عن طريق استمالة أفراد الجمهور للإدلاء برأيهم فى الموضوعات التى تهم الجماعة وذلك باستطلاع رأيهم وإشراكهم فى تحديد الأهداف وبيان طرق العمل بما يشجع حاجات المكانة وتحقيق الذات لدى هؤلاء الأفراد ويحولهم من فريق لا رأى له إلى فريق إيجابى يسهم بنصيب فى تكوين رأى عام متنور يخدم الجماعة ويحقق رفاهيتها.

ثالــثا: الترغيـــب: وذلك بإتباع سياسة الباب المفتوح مما يشجع على الاتصال بين الجماهير الداخلية والخارجية وبين المنشآت والمنظمات المختلفة.

رابعـــا: القـــدوة الحسنة والمثال الفعلى : بان تتفق أعمال المنشآت والمنظمات المخـــتلفة مع أقوالها، وأن تراعى المستويات الإدارية العليا فى جميع القطاعات المـــبادىء والأسس والقيم الأخلاقية العالية فى جميع تصرفاتها، ولنذكر دائما أن الأفعال أعلى صوتا من الأقوال، وأن إيحاء السلوك أقوى من إيحاء الألفاظ.

قياس الرأى العـــام:

أ- أهـــداف القياس[٩٠] :

يحقـــق قياس الرأى العام جملة **أهداف** : **فمن حيث قوته** – يمكن معرفة درجـــة التأيـــيد ، والمعارضة ، والحيادية فى قضايا محددة. **ومن حيث توزيعه** يمكننا معرفة أين ينتشر رأى عام من حيث البقعة الجغرافية؟ هل ينتشر مثلا فى مـــنطقة الحضـــر أو الـــريف أو الـــبادية.. الخ؟ أو ما هى التركيبة السكانية فى المجـــتمع ؟ **ومـــن حيث الزمن** : يمكننا معرفة مدى ثبات الرأى، أو تغيره، أو

استقراره مع الأمور الزمن.

ومن **حيث المضمون:** يمكننا معرفة أى اتجاه يسير فيه أفراد المجتمع ؟ وما هي توجهاتهم وآرائهم فى قضية ما ؟ وما هي الموضوعات التى تشغلهم ؟

ومن حيث المشاركة: فإنه يمكننا التعرف على رأى عام سلبى ورأى عام فاعل.

ب- مجالات القياس:

تختلف مجالات القياس من جهة لأخرى وفقا للهدف الذى ينبغى تحقيقه واهم هذه **المجالات ما يلي:**

١- **مجـــال المعرفة:** هنا يتم قياس مدى معرفة الرأى العام وإلمامه بأمور محددة تتعلق بموضوع البحث، وبالتالى قد يتم سؤال المبحوثين، هل عرفوا بالشركة وباسمها، من أين عرفوا باسم الشركة. من الصحف، المجلات، الأصدقاء.

٢- **مجـــال الاتجاه:** الاتجاه هو فكرة أو استعداد موجود داخل الإنسان للتصرف بطـــريقة معيـــنة، وبالـــتالى فله مكونات ثابتة من عناصر المعرفة والعاطفة والمـــيل الســـلوكي، وهـــنا فإن قياس الرأى العام يتم فى مجالات اتجاهات الجمهور ومواقفه من قضايا محددة كالصورة الذهنية للشركة أمام جماهيرها أو رسالة الشركة او خدمة العملاء او موقع الشركة.

٣- **مجـــال الســـلوك:** السلوك هو مجموعة الوقائع المادية التى تصدر عن الفرد وعلاقاته الاجتماعية، ويعتبر السلوك تعبيرا عن الاتجاه.

- طـــرق القيـــاس:

- الطـــرق الكمـــية:

تـــتلخص هذه الطرق فى اختيار العينة ثم تحديد سلسلة الأسئلة وصياغتها ثم جمـــع المعلومـــات من المستقصى عنهم يلي ذلك تبويب النتائج وتحليلها وأخيرا التوصـــيات. ومن خلال المقياس الكمي يمكن التعرف على جمهور الرأى العام من حيث:

❖ **رأى الأغلبية:** وهو رأى فيه تكون هناك أغلبية عددية لرأى على رأى آخر.
❖ **رأى الأقلية:** وهو رأى يكون التعبير فيه رأى نسبة ضئيلة من المجتمع.
❖ **الــرأى الائتلافــي:** وهو التعبير عن الرأى المشترك للمجموع من الأقليات حول قضية ما.
❖ **الــرأى الإجماعــي:** وهــو التعبــير عن الرأى بشكل غامر من قبل أفراد المجتمع.

- **الطرق الكيفية:**

حيــث تعــنى هــذه الطرق بالكشف عن مدى قوة واتجاهات الرأى العام والمصادر التى اكتسبت مثل هذه الاتجاهات ومن هذه الطرق:

أ- الاستقصاء الفردى العميق.
ب-المنافسة الجماعية.
ج- الطرق الاسقاطية.
د- تحليل الشائعات.
ه- تحليل محتويات وسيلة النشر.
و- الملاحظة على نطاق واسع.

هذا وسوف نتناول فيما يلي شرح طريقتى تحليل الشائعات وتحليل محتويات وسيلة النشر تاركين الطرق الأخرى لمراجع المتخصصة [٩١]

تحليل وسيلة النشر[٩٢]

هــي إحــدى الطرق المستخدمة لتقييم الرأى العام، وتستخدمها المنشآت والهيــئات علــى اختلاف أنواعها للتعرف على اتجاه الجماهير، فمثلا لو كثرت الاستفســارات عن موضوع معين أمكن الحكم بأنه يهم الرأى العام ويشغل باله. وتقــوم أجهزة الإعلام فى الدول المتحضرة بتحليل محتويات الصحف والمجلات والكتــب والإذاعات والسينما ونشرات وكالات الأنباء فى الدول المختلفة لتتعرف على اتجاهات الرأى العام العالمي وبذلك تتمكن من رسم برامجها الإعلامية على

أساس من الواقع.

٢- تحليل الشائعات[٩٣]

بقصد الشائعات ما ينتشر أو ينشر فى الناس من أخبار وروايات قد تكون صـــحيحة وغالـــبا ما يكون مبالغا فيها او بعيدة عن الصحة ولغرض التأثير فى الرأى العام أو قياداته بطريقة غير سليمة أو صرفه عن فكرة أو اتجاه معين.

وقـــد بذل العلماء جهودا ضخمة لتحليل موضوع الشائعات لمعرفة كيف تـــبدأ الشـــائعة، وكـــيف تتطور وما العوامل والدوافع النفسية التى تجعل بعض الأفراد أكثر استعدادا لترديد هذه الشائعات، والتي تساعد على إذاعتها وانتشارها، وانتهى بهم البحث الى تقرير أن الشائعة حقيقة ناقصة يكملها الفرد ذاتيا.. وتتولد الشائعة من إحدى ثلاث حالات:

أ- من إيجاد خبر لا أساس له من الصحة.

ب- من تلفيق خبر له نصيب من الصحة.

ج- من المبالغة الجسيمة فى نقل خبر فيه شيء من الصحة.

وأما عن العوامل النفسية الخاصة التى تجعل بعض الأفراد أكثر استعدادا من غيرهم لنقل الشائعات وترديدها بين الناس، فمن أهمها حب الظهور، والرغبة فى التأثير العاطفي، والتسلية.

أمـــا بالنسبة للعوامل النفسية التى تسبب سرعة انتشار الشائعات وتساعد علـى ترديدها فهو رغبة بعض الناس التنفيس عن حاجاتهم وآمالهم التى يعجزون عـــن تحقـــيقها فى الواقع، وعلى ذلك يقومون بترديد الشائعات دون وعى، كما تســـاعد حالات الخوف والقلق ومشاعر الكراهية والبغضاء ودوافع العداون التى تختلج فى صدور الى سرعة انتشار الشائعات.

حواشي الفصل الرابع

(١) قد يخلط البعض بين التوجيه والتنسيق والإرشاد ولذا ينبغى الإشارة إلى أن:

التنسيق: هو إيجاد نوع من التوافق بين الجهود الفردية أو جهود الجماعات المختلفة فى التنظيم ومنع التعارض بينها.

بينما التوجيه: فيقصد به التأثير فى سلوك الآخرين بما يؤدى إلى تحقيق النتائج المرغوبة.

غير أن كل من التوجيه والتنسيق يعتمدا على قدرة المديرين فى التأثير فى سلوك مرؤوسيه.

والإرشاد:هو الإصلاح أو العمل على إصابة الصواب وهو يكون من فرد الى آخر فقط ويتم أثناء العمل بينما التوجيه فهو علاقة بين فرد ومجموعة أخرى من الأفراد بهدف اكتشاف قدرات الآخرين وإمكانياتهم وتنظيم خبراتهم واستخدامها. مع ملاحظة أن الإرشاد يكون لاحقا لعملية التوجيه.

(٢) يلاحظ أن أغلبية المراجع العلمية تجعل التوجيه مرادفا للقيادة ويرجع ذلك أساسا الى المراحل الأساسية التى مر بها الفكر الإدارى والخاصة بعملية التوجيه والتى تتمثل باختصار فيما يلى:

_ المرحلة الأولى: كان هناك اعتقادا سائدا بأن المحرك الأساسي والدافع الرئيسي للعمل لدى الإنسان هو المال لذا كان التركيز هنا على القيادة حيث يكفى أن يكتسب القائد ولاء تابعيه لتنفيذ ما هو مطلوب منهم.

- المرحلة الثانية : بدا التوجه نحو احتياج الإنسان الى أشياء أخرى غير المال لتحفيزه على العمل ومن ثم أصبح التركيز على ضرورة خلق حالة رضا لدى العاملين وذلك من خلال إشباع حاجاتهم

الذاتــية والاجتماعــية والاهتمام بديناميات الجماعة ومن ثم اتسع مفهوم التوجيه ليشمل عملية التحفيز المادية والمعنوية.

- المرحلة الثالثة : ازداد تعقد المنظمات وتطورت العلاقة الإدارية والسلوكية ومــن ثم ازداد الاهتمام بالإنسان ولم يعد مطلوب من الإدارة أن تعرف كيف تؤثر فى الآخرين بل يجب عليها أولا وقبل كل شيء أن تفهــم هؤلاء الآخرين كيف يفكرون ما هى أنماطهم فى اتخاذ القــرارات وكيفــية إدراكهم للظواهر من حولهم.. ومن ثم اتسع نطاق وظيفة التوجيه ليشمل كل من الاتصالات والتحفيز والقيادة.

(٣) د. عمــر وصفى عقيلى-الإدارة أصول أسس ومفاهيم- مرجع سبق ذكره - ص٣٧٧

(٤) محمدرســلان الجيوشــى وآخرون - الإدارة علم وتطبيق - دار المسيرة عمان ٢٠٠٠ -ص١٢

(٥) د. مــتولى السـيد متولى - أصول الإدارة - مدخل وظيفى حديث، غير مبين الناشر ١٩٩٢ ص٣٤٦.

(٦) عمــر ســعيد وآخــرون- مبادىء الإدارة الحديثة - مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع- عمان ١٩٩١ ص١٠٦.

(٧) د. طاهــر مرسى عطيه - أصول الإدارة للطالب والمدير - دار النهضة العربية- القاهرة ١٩٩٤ - ص١٤

(٨) لمزيد من الاطلاع عن القيادة والتحفيز يمكن الرجوع الى مؤلفنا - الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع.

(9) L.S. Harms, Human communication: the new fundamentals (New York: Harper and Row publishers 1974) P.38

(10) Wilbur Schrammand and DonalF. Roberto the process and effects of mass communication, Revised Edition (Urbana university of illionois press, 1978) P.12

(11) Koontz H. , O'donnell, C., Principles of management, M, Graw. Hill Co, New york 1968 P.86. (12) Macfar land, Dalton Management: Foundations and practice New Macmillan publishing Co., Inc. 1979 P. 566

(13) John Schermerhornje. Management Johnwiley, sons Inc,New york 1999. P. 32

(14) Dan Nimo, Political communication and public opinion in Amerca (santa Monica California Goody ear publishing company.

(١٥) د. فخـــرى جاسم سلمان وآخرون- العلاقات العامة - المكتبة الوطنية - بغداد ١٩٨٦ ص ١٤٦ وما بعدها.

(16) B.L smith, H.D.L. Lasswell, R.D. casey, (propaganda communication and public opinion) psincaton university, press, 1945, PP. 80.F.

(١٧) هذا الشكل مقتبس من د. فخرى جاسم سلمان،مرجع شبق ذكره، ص١٤٨.

(١٨) د. إبراهـــيم أبـــو عـــرقوب - الاتصـــال الانســـانى ودوره فى التفاعل الاجتماعى - دار مجدلاوى للنشر والتوزيع- عمان ١٩٩٣ صـــ ٥٠.

(19) Larry A. Samovar, Richard E,por and Nemi C. Jain: understanding intercultural communication, (Belmout-wadswort) publishing company1981, P.16

(٢٠) بيارغيرو - السيميا - ترجمة انطوان ابى زيد - منشورات - عويدات - بيروت - باريس - منشورات عويدات ١٩٨٤ - ص ٦٦

(٢١) علـــى الحافظ محمد سلامة-وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية - دار الفكر- عمان ١٩٩٣ صـــ ١٤.

(٢٢) قسم الدراسات والابحاث فى التليفزيون الأردنى - أبحاث الرأى العام فى التليفزيون الأردنى - دورية الإذاعات العربية - تشرين الأول ١٩٧٤

(٢٣) د. إبراهـــيم أبـــو عـــرقوب -الاتصـــال الانســـانى ودورة فـــى التفاعل الاجتماعى- مرجع سبق ذكره -ص ٤٨ وما بعدها

(٢٤) صالح خليل أبو اصبع - الاتصال الجماهيري-مرجع سبق ذكره ص ١٤.

(٢٥) الرســـم مقتبس من د. عبدالله الطويرقى - علم الاتصال المعاصر - مكتبة الفاتيكان - الرياض ١٩٩٧.

(٢٦) د. عبد الرحمن حمود **العناد** - مبادىء الاتصال والعلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٢١ -٢٢

(٢٧) الاتصـــال **الجمعـــى هــو الاتصال** الذى يحدث بين شخص ومجموعة من الأشخاص وبين مجموعة أخرى.

(٢٨) د. صالح خليل أبو **إصبع- الاتصال** الجماهيري-مرجع سبق ذكره ص٣٤

(٢٩) د. صالح خليل أبو **إصبع- الاتصال** الجماهيري-مرجع سبق ذكره ص٣٤

(٣٠) عـــبد **الحافظ محمد سلامة** - وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية-دار الفكر عمان-١٩٩٣- ص ٧٣ -٧٤

(٣١) د. صـــالح خليل أبو اصبع - العلاقات العامة والاتصال الانسانى - دار الشروق - عمان ١٩٩٨ ص٢٠-٣١

(٣٢) فـــرنان ترو - **الإعلام** - ترجمة محمود الغندور - المنشورات العربية- بيروت ١٩٧٩ ص١١ **وما بعدها.**

(33) John C.Merrill , R.L. Lowenstein **Media, Messages** and men (New york Longman 1978) PP 17 23.

(34) Ibid P. 16

(35) Haibert, ungurait and Bohn **Mass media: An** introduction to modern communication (2nd Ed) **New York Longman** 1979 PP 116 118.

(٣٦) عـــبد **الحافظ محمد سلامة**- وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية - مرجع سبق ذكره ص ٧٠ - ٧٥

(٣٧) صـــالح خليل أبو اصبع - الاتصال الجماهيري- مرجع سبق ذكره ص ١١٣ وما يعدها.

(38) Bill, Hardgrave Quated By sever in, thankard communication theories origins Methods uses (New York Hestings House) P. 28

(39) Koch, Arthur, Stanley B.Felber what did you say? A guide to the communication skills. New tessy: Prentice Hall Inc. 1985 P.75

(٤٠) د. محمد نجيب الصرايرة – العلاقات العامة الأسس والمبادىء – مرجع سبق ذكره ص٧٨ وما بعدها.

(٤١) د.حسين سمير – دراسات فى العلاقات العامة- القاهرة-عالم الكتب ١٩٨٢ ص ١٥٥.

(٤٢) د. حسين الحسن – التفاوض والعلاقات العامة – المؤسسة الجارمية للدراسات والنشر-بيروت١٩٩٣ ص١٦٣

(43) Brody, EW. Public Relations programming and production New York pareger 1988 P110

(٤٤) محفوظ أحمد جودة – العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره ص ٣٧٥

(٤٥) د. محمد عنان حميد – الاداة العامة – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٩٢ ص ٤١٤

(٤٦) د. محمد نجيب الصرايرة – العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره – ص ١٦٤ – ١٦٦

(٤٧) زياد محمد الشرمان- مبادىء العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره ص ١٧٨ – ١٨٢

(٤٨) المرجع السابق – ص ١٨٢ – ١٨٤

(٤٩) محفوظ أحمد جودة-العلاقات العامة- مرجع سبق ذكره ص ١٢٨-١٣١

(٥٠) د.إبراهيم أبو عرقوب- الاتصال الإنساني ودورة فى التفاعل الإجتماعى- عمان- دار مجدلاوى- ١٩٩٩ ص٢١٧.

(٥١) د. سمير محمد حسن – الإعلام والإتصال بالجماهير والرأى العام – القاهرة – عالم الكتب ١٩٨٤ ص٧٧-٣٧٨

(٥٢) د. محمد فريد الصحن- العلاقات العامة- رجع سبق ذكره ص ١٥- ١٦

(٥٣) د. عبد الرحمن حمود العناد وآخرون – مبادىء الاتصال والعلاقات العامة – مرجع سبق ذكره ص ٨٤ – ٨٥
(٥٤) صـــالح خلـــيل أبو اصبع- العلاقات العامة والاتصال الانسانى – مرجع سبق ذكره ص٤٤
(٥٥) محفوظ أحمد جودة – العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره ص ١٩٨٦
(٥٦) محفوظ أحمد جودة – العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره – ص ١٨٦.
(٥٧) د. محمـــد ناجى الجوهر – وسائل الإتصال فى العلاقات العامة – مكتبة الرائد – عمان ٢٠٠٠ – ص ٩١-٩٢
(٥٨) زيـــاد محمد الشرمان – مبادىء العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره ص ٩١ – ٩٢
(٥٩) د. عــبد العزيز محمد النجار – العلاقات العامة – مدخل بيئى – المكتب العربى الحديث – الاسكندرية ١٩٩٣ ص ١٢٣
(٦٠) لاحظ أن هناك فرقا بين الحشد والجمهور فالحشد هو مجموعة من الناس لها سلوكا جماهيريا ويتميز بأن أعضاءها مختلفون من أجناسهم وأعمارهم أو قيمهم أو طبقاتهم... ولا يوجد أى تفاعل بينهم وقد يكون الحشد عارضا لتجمع لمشاهدة حادث سير أو منظرا لمشاهدة فيلم سينمائى.

ويخـــتلف الحشـــد عن الجمهور بهذا المفهوم فى أن الحشد يكون فى منطقة جغرافـــية محـــددة أم الجمهور فإن أفراده لا يشترط أن يكونوا مجتمعين فى مكـــان جغـــرافى واحد حيث أن أساس تجمعهم هو عملية الاختيارات وليس المكان الجغرافى

(٦١) د. الســـعيد حـــنفى عـــوض – العلاقـــات العامة – الاتجاهات النظرية والمجالات التطبيقية –دار المعارف ١٩٨٣ ص٩٩-١٠٠

(٦٢) لاحـــظ أن كلمة جمهور تعنى مجموعة من الناس لهم خصائص مشتركة مـــثل جمهور الموزعين وجمهور المساهمين وغيرهم فى حين تعنى صيغة الجمـــع مـــنها " الجماهير" مجموعات مختلفة من الناس أى أكثر من جمهور واحـــد والعلاقـــات العامة لا تتعامل مع جمهور واحد وإنما مع مجموعة من الجماهير.

(٦٣) د. صـــالح خلـــيل أو إصبع – العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره – ص ١٣٤ – ١٣٥

(٦٤) محفـــوظ أحمد جودة– العلاقات العامة– مرجع سبق ذكره– ص٢٣٦ – ٢٣٧

(65) Roger Haywood, All About Public Relation and Ed MC Graw Hill London1991 P.108

(٦٦) د. حسن خير الدين–العلاقات العامة–مرجع سبق ذكره ص ٢٦٩ – ٢٧٠

(٦٧) زياد محمد الشرمان وآخرون – مبادىء العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره ص ١٠٦

(٦٨) د. صـــالح خلـــيل أبـــو اصبع – العلاقات العامة والاتصال والانسانى – مرجع سبق ذكره ص ١٣٦.

(٦٩) حسن خير الدين – العلاقات العامة– مرجع سبق ذكره ص ٢٦٣ – ٢٦٤.

(٧٠) د. عـــبد الرحمـــن حمود العناد وآخرون – مبادىء الاتصال والعلاقات العامة • مرجع سبق ذكره ص ١١١ – ١١٣

(٧١) د. عبد الرحمن حمود العناد وآخرون – مبادىء الاتصال والعلاقات عامة – مرجع سبق ذكره ص١١١–١١٣

(٧٢) محفـــوظ أحمد جودة – العلاقات العامة مفاهيم وممارسات – مرجع سبق ذكره ص٣١٦

(٧٣) د. السيد حنفى عوض - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ٧٩

(74) Pool, I, D. Public opinion in i.D. Pool, ET. At, ends, Hand book of communications Rand Mc Nally college Pub. Co., Chicago, 1979 pp 779 835.

(٧٥) د. عادل حسن - العلاقات العامة - دار النهضة العربية - بيروت ١٩٨٤

(76) L.W. Not le Fundamental of public Relations pergamon press. New York 1974, p7

(77) W. Lance Bennett, public opinion in American politics. Harcourt Brace Jovanovich inc, New your1980 p.8

(78) Hennessy, B.C. public opinion, Belmont cal: width worth pub. Co. 1970 p. 20

(79) N.J. Powell Anatoniy of public opinion prentice. Hall Inc. 1959 p.11

(٨٠) د. صالح خليل أبو اصبع - العلاقات العامة والاتصال الانسانى - مرجع سبق ذكره ص ١٢٥

(٨١) زيـــاد محمد الشرمان وآخرون - مبادىء العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ١٧٠.

(٨٢) محفوظ احمد جودة-العلاقات العامة-مرجع سبق ذكره ص ٣٢٣ - ٣٢٤.

(٨٣) عبد الطيف حمزة - الصحافة والمجتمع - المكتبة الثقافية - العدد ٧٨ - دار القلم - القاهرة ١٩٦٣ ص ١٣.

(84) Hadley Cantril, Gauging public Opinion, Princeton, N. J Princeton University press. 1947 pp. 220 230.

(٨٥) د. إبراهيم وهبى فهد وآخرون - العلاقات العامة وإدارتها - مرجع سبق ذكره ص٤٣١

(٨٦) د.صالح خليل أبو اصبع - العلاقات العامة - مرجع سبق ذكره ص ١٦٨

(٨٧) زياد محمد الشرمان-مبادىء العلاقات العامة-مرجع سبق ذكره ص ١٧٣

(٨٨) د. السيد حنفى عوض-العلاقات العامة-مرجع سبق ذكره ص ٨١ - ٨٢

(89) William A. Welsh., Studing Politices Praeger Publishers. New York. 1973. pp. 45-47

(٩٠) د. فهـــد حسن زويلف وآخرون – العلاقات العامة النظرية والأساليب – دار حنين عمان ١٩٩٤ ص ٦٨ – ٦٩.

(٩١) د. حسن خير الدين– العلاقات العامة– مرجع سبق ذكره ص ١١٧ –١١٨

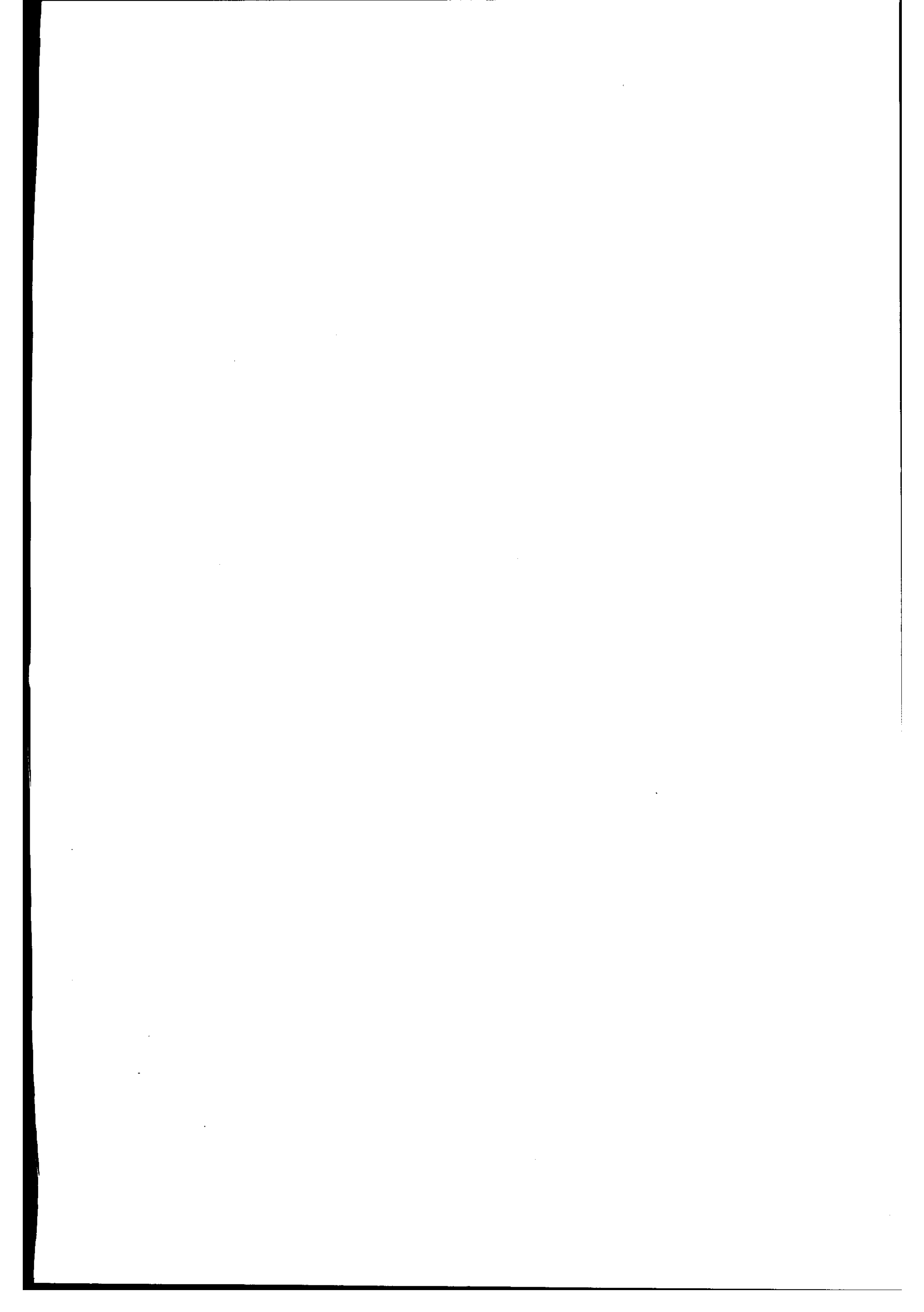
(٩٢) د.صالح خليل أبو اصبع–الاتصال الجماهيري–مرجع سبق ذكره ص ١٩٢

(٩٣) لمزيد من التدرج حول هذه الطرق راجع:

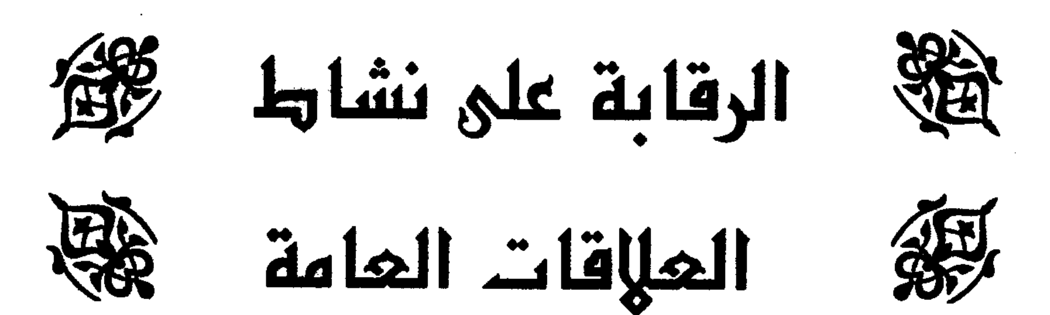
- أســـاليب البحث العلمي للدكتور / محمد الصيرفي – دار وائل – عمان
- إدارة الموارد البشرية للدكتور / محمد الصيرفي – دار قنديل – عمان

(٩٤) حسن خير الدين – العلاقات العامة – مرجع سق ذكره ص ١٥٤ – ١٥٦

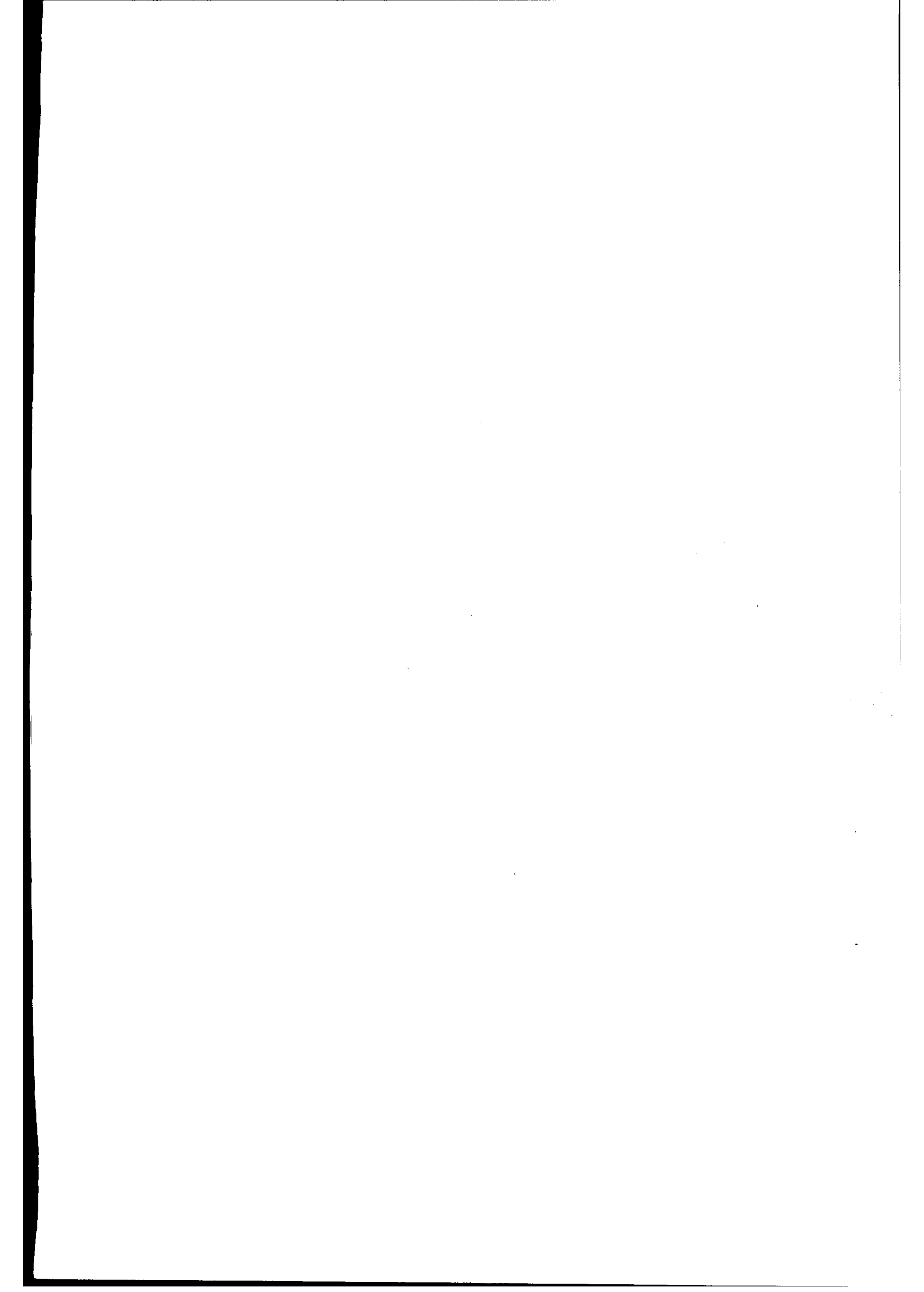
(95)L.W. Doob, public Opinion and Propaganda, 1950 p.197



الفصل الخامس



الرقابة على نشاط العلاقات العامة



الفصل الخامس

الرقابة على نشاط العلاقات العامة

مفهـــــــوم الرقابة:

كلمـــة الرقابة[×] هى مشتقة من التعبير الفرنسى "contre-role" أى (الدور المضاد). وهو الذى يتأكد من صحة وصدق الدور الأصلى ومدى مطابقتة للواقع الـــذى آل إليه.[١] وقد وردت مجموعة عديدة من التعاريف التى أعطيت للرقابة نورد بعضها على **النحو التالى** :

- تعـــريف **هنرى فايون** حيث نظر الى الرقابة على أنها " **التحقق مما اذا كان كـــل شـــىء يســـير وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادىء المقـــررة وهى تهدف الى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديدها من أجل تصـــحيحها ومـــنع تكرارها وتشمل عملية الرقابة هذه كل شىء والأشخاص وتصرفات والأشياء** " [٢] .
- **أمـــا العالمـــان gullet , hicks فقـــد عرفا الرقابة على أنها " العملية التى تســـعى الإدارة من خلالها الى التحقق من أن ما حدث هو الذى كان يفترض ان يحدث وإذا لم يحدث ذلك فلابد من إجراء التعديلات اللازمة "**[٣].
- **كمـــا قد تعرف الرقابة على أنها** " ذلك الجزء من وظيفة المدير التى يختص بمـــراجعة المهـــام المخـــتلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنتة بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم فى حالة اختلاف مسار الاثنين " [٤] .
- وتعرف الرقابة على أنها " الأفعال والقرارات التى يتخذها المديرين للتأكد من أن الأداء الفعلى يكون مطابقا للأداء الذى سبق تحديده مقدما " [٥] .
- **وعرف جورج تيرى Terry. G** الرقابة **على أنها** " قدرة المدير على التأثير فى سلوك الأفراد فى تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة ".

- **وعـرفها د. ماهـر علـيش على أنها** " العملية التى تسعى الى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهه إنما تنفذ بدقه وعناية كما تعنى الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه ".
- **ويعـرفها ديمـول بأنهـا** " الطريقة أو الوسيلة التى يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفى الوقت المناسب والمحدد لها ".
- **ويعـرفها كونـتز و أودنيل على أنها** " الوظيفة الإدارية التى تختص بقياس وتصـحيح أساليب الأداء بالمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع وخططته التى وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت ".
- **أمـا هايمـان و هلجـرت فقـد عـرفا الـرقابة على أنهـا** " مخـتلف أوجـه النشـاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقا للخطة الموضوعة".
- **ويعـرفها روبـرت ج موسكلير Robert J Mockler على أنها** " عبارة عـن جهـد منظم لوضـع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تنفيذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلى بالمعايير المحددة مسبقا لتقرير ما اذا كان هناك انحرافات وتحديد أهمها ولاتخاذ أى عمل مطلوب للتأكد من ان جمـيع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنه فى تحقيق أهداف المنظمة "(٦) .

ومن كل ما سبق يمكن القول بان الرقابة هى: -

" إحـدى الوظـائف الـتى يمارسها المديرون فى جميع المنظمات وفى كل المستويات الإدارية بغرض التثبت ما ان ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له".

خصائص الرقابة:

هناك إجماع على أن الرقابة هى صورة خاصة من صور التدخل فى المجال الادارى وأنها تتميز بالخصائص التالية:[٧].

١- أنهـا لا تعتبر سلطة قائمة بذاتها وإنما هى فرع خاص من فروع العملية الإداريـة ومـن ثـم تكون الرقابة وظيفة وذلك على النحو الذى يوضحه **الجدول التالى:**

جـدول رقم (٤)

الرقـابة وظيفـة

الوظائف الأولية		الوظائف التشغيلية	
الوظيفة	**الجهة المختصة**	**الوظيفة**	**الجهة المختصة**
١- **التخطيط الروتيني:** ويعبر عن تقديم المعلومات المتعلقة بالخطة بشكل روتيني	اختصاص استشارى	١- **التوجيه: يمثل إعطاء التعليمات فيما يتعلق باحتياجات التنفيذ المناسب للخطة**	اختصاص تنفيذى
٢- **الجدولة** : تحديد متى .. وبأى معدل يتم تنفيذ المراحل الرئيسية للخطة	اختصاص استشارى	٢- **الاشراف: ويشير الى وظيفة التأكد من ان التنفيذ الحالى مطابق للخطط والتعليمات.**	اختصاص تنفيذى
٣- **الإعداد والتجهيز:** يشير الى الوظائف المتعلقة للتأكد من أن الظروف المتعلقة بالتنفيذ سوف يتم توافرها.	اختصاص استشارى	٣- **المقارنة: يعبر عن مدى تحديد درجة مطابقة النتائج الفعلية والمخططة.**	اختصاص استشارى
٤- **التنفيذ:** ويعنى المحافظة على التنسيق من خلال السيطرة على منح سلطة التصرف.	اختصاص استشارى	٤- **الإجراء التصحيحى:** ويعنى إزالة معوقات التنفيذ كما هو مخطط والمحافظة على التصرف الفعال المنسق	اختصاص تنفيذى

٢- إنهـــا غير مقصورة على مرحلة بعينها من مراحل العمل الادارى أى أنها ليســت مقصورة على مرحلة العمل التنفيذي بل ان الرقابة تدخل فيما يتصوره المنظم من الأوضاع وفيما يقترح من الخطط والسياسات.

٣- أنهـــا حاضــــرة فى جميع المستويات الإدارية حيث نلمس آثارها فى أعمال جميع المديرين وفى قرارات المساهمين.

٤- أنهـــا تقـــع فى المجال المعين الذى تنشط فيه الوظائف الرئيسية والوظائف الفرعية.

أنواع النظم الرقابية :

تتعدد أنواع النظم الرقابية وذلك على النحو التالى:

الرقابة الوقائية

وهى تهتم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها وقبل تنفيذ النشاط ويعتمد النشاط الرقابى هنا على:
نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الاليكترونية

الرقابة اللازمة

حيث تهتم النظم الرقابية هنا بمتابعة الأداء الفعلى أثناء التنفيذ وتصحيح الانحرافات عن المعايير المحددة ويكون التركيز في هذا النوع من الرقابة على أداء المرؤوسين وهى تستخدم تقارير الرقابة على الآداء

الرقابة اللاحقة

وهى تشمل الوسائل اللازمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بناء على نتائج تاريخية للأداء وتهدف الى توضيح مدى تحقق الأهداف طبقا لما هو محدد وتستخدم عادة الميزانيات العمومية وقوائم التكاليف والقوائم المالية

الرقابة على الأنشطة

حيث تتواجد أنواع من النظم الرقابية
بحسب وظائف المنظمة فهناك الرقابة على النظام الانتاجى وآخر على النظام التسويقى وثالث على نظام الأفراد وهكذا...

الرقابة على مستوى المنظمة

حيث تتواجد أنواع من النظم الرقابية التى تقوم بها الإدارة العليا للتأكد من تحقيق الأداء الكلى للمنظمة ومدى الوصول الى أهدافها الاستراتيجية وهذا النوع من الرقابة قد يترتب عليه العديد من الإجراءات مثل إعادة الهيكلة التنظيمية وأجراء تعديلات فى نظم الاتصالات بالبيئة الداخلية والخارجية

الرقابة على مستوى الأفراد

وتتمثل فى تلك النظم الرقابية التى توضح درجه كفاءة الفرد فى أداء عمله..
وهى تعتمد على تقارير الكفاءة التى تعد عن طريق الرؤساء فى مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية والفنية.

خصائص النظام الرقابى الفعال: [٨]

كـــى يكون نظام الرقابة فعالا، فانه يتطلب مشاركة أقسام المنظمة المختلفة متمـــثلة فـــى دعم الإدارة العليا، وتخصيص الموارد الكافية هذا يمكن ان يكون لنظام الرقابة الفعال خصائص متعددة، إلا أن أكثرها أهمية ما يأتي:

١) **قبولة من قبل أعضاء المنظمة.** يعتبر قبول نظام الرقابة من قبل أعضاء المنظمة أمر مهم لفاعلية وكفاية الرقابة.

٢) **التركـــيز على نطاق الرقابة الهامة والخطيرة** حيث يجب أن يتم التركيز فـــى نظـــام الـــرقابة على جميع مجالات عمليات المنظمة التى لها تأثير مباشر على نجاح عملياتها الرئيسية.

٣) **الجـــدوى الاقتصادية لنظام الرقابة:** يجب مقارنة تكاليف الرقابة او نظام الرقابة بالفوائد التى يمكن ان تعود منها .

٤) **ان يكـــون نظام الرقابة دقيقا:** يجب أن تكون المعلومات دقيقة كى تكون نافعة ومفيدة.

٥) **التوقيت المناسب:** ان تقديم المعلومات فى الوقت المناسب لا يقل أهمية عن دقـــة المعلومـــات. ولذلك يجب تقديم المعلومات الدقيقة فى الوقت المناسب للأشخاص ذوى العلاقة اذا أردنا منهم استجابات مفيدة.

٦) **ســـهولة الفهم:** يجب ان يكون نظام الرقابة بسيطا وواضحا حتى يمكن فهمه وتطبيقية. ان النظام الرقابة المعقد يصعب فهمه وبالتالى تطبيقية.

٧) **المـــرونة:** كـــى يكون النظام الرقابى فعالا وناجحا يجب ان تتوفر فيه المـــرونة والقـــدرة علـــى التكيف مع المتغيرات المستجدة على المنظمة كتغير الخطط والأهداف.

٨) ان يؤدى الى الإجراء التصحيحى: يجب ان يقود نظام الرقابة الفعال الى اتخاذ الإجراء التصحيحى للانحرافات التى وقعت. إذ أن مجرد اكتشاف الانحرافات عن الخطط المرسومة ليس كافيا.

مســتويات الرقابة فى العلاقات العامة:

تمارس الرقابة فى مجال العلاقات العامة على مستويين هما:

أ- مستوى الإدارة العليا:

وهــنا تقوم الإدارة العليا بتقييم نتائج نشاطات العلاقات العامة للتعرف على مدى تغييرها والتزامها بمهامها والهدف الموكل إليها.

ب- مستوى إدارة العلاقات العامة:

ويقصــد به الرقابة الذاتية التى تمارسها إدارة العلاقات العامة على أنشطتها لمعــرفة مــدى تطــابق النشاط والإنجاز الفعلى لما هو مخطط له وتسجيل الانحرافات والعمل على تلافيها مستقبلا.

أهـــداف الرقابة على أنشــطة العــلاقات العامة: (٩)

١) التوصــل الـــى مــدى تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها الموضوعة إذ تجــرى مقارنة النتائج الفعلية للبرامج بعد تنفيذها مع الأهداف الموضوعة، فمــثلا تتم مقارنة معدلات استهلاك الطاقة قبل تنفيذ برامج العلاقات العامة المــتعلقة بالتوفير فى استهلاك الطاقة مع معدلات استهلاك الطاقة بعد تنفيذ هذه البرامج.

٢) مقارنـــة الفوائـــد المتحصلة بعد تنفيذ برامج العلاقات العامة مع تكاليف هذا التنفيذ.

٣) التعرف على نقاط القوى ونقاط الضعف فى البرامج.

٤) الــتأكد مــن قــيام العلاقـــات العامـــة بالتقيـــيد بالأسس العلمية والأخلاقية والموضوعية للعلاقات العامة.

٥) الـــتأكد مـــن تعـــاون الدوائر الأخرى مع دائرة العلاقات العامة أثناء تنفيذها للبرامج.

٦) التأكد من استجابة الجماهير بمختلف أشكالها لبرامج العلاقات العامة.

أســس الرقابة على أنشطة العلاقات العامة:

اخـــتلف الخـــبراء فـــى تحديد الأسس التى تستند عليها العملية الرقابية لـــبرنامج العلاقات العامة الأمر الذى اظهر لديها ثلاث اتجاهات تمثلت **فيما يلى**[(١٠)].

أولا: الاتجـــاه الأول: ويتمـــثل فى النظرة المادية التى تحاول أن تربط بين نشاط العلاقات العامة وزيادة المبيعات أو خفض التكاليف وبالتالى زيادة الأرباح. فـــى هـــذه الحالـــة يكون نجاح العلاقات العامة مرتبطا بما تحققه من عائد مـــادى ملموس بالقياس الى ما تم إنفاقه على تنفيذ خطط وأنشطة العلاقات العامة.

ثانيا: الاتجاه الثانى: ويتمثل فى معارضة قياس نتائج العلاقات العامة قياسا ماديا إذ يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن العلاقات العامة لا تنتج سلعا تباع وتشترى ، وان مســـئوليتها الاجتماعية تتجاوز حدود التسويق السلعى ، رغم ان هذا الهدف يتحقق ضمنا بكسب ثقة الجماهير فى المؤسسة وتأييدهم لسياستها .

ثالثا: الاتجاه الثالث: هذا الاتجاه لا يغفل تأثير النواحى المادية كدليل له وجاهته علـــى نجـــاح العلاقـــات العامة، ويشير فى الوقت نفسه الى صعوبة قياس المعـــنويات ويـــرى أصحاب هذا الاتجاه أن تقويم أنشطة العلاقات العامة ينبغى أن يستند الى **الأسس التالية:**[(١١)]

١) ارتـــباط خطط العلاقات العامة بأهداف المؤسسة ارتباطا وثيقا يدل على أن العلاقات العامة تعبر بصدق عن الإدارة.

٢) تناســـب الفوائـــد المادية والمعنوية التى تجنيها المؤسسة من خطط العلاقات العامة مع ما ينفق عليها من أموال.

٣) تناسب عدد العاملين بإدارة العلاقات العامة مع الأنشطة الفعلية التى تمارسها حـــتى لا يكون هناك عجز فى حجم العمالة يؤثر على كفاءة الأداء، أو زيادة فى العاملين تساهم فى مضاعفة النفقات بلا مبرر.

معايير تقييم أنشـــطة العلاقات العــامة:(١٢)

يمكن تحديد المعايير المستخدمة فى عملية تقيم نشاطات العلاقات العامة كما يلى:

١- **المعايــير الكمــية:** وهى المعايير التى يعبر عنها بالأرقام والكميات والنسب المئوية. ويمكن استخدامها لقياس نتائج بعض الأنشطة مثل الإنتاج والتوزيع. إذ يمكـــن إعداد تقرير بالأرقام عن كل أداة من الأدوات التى استخدمت فى تنفـــيذ أنشـــطة العلاقات العامة. ان إحصائيات الإنتاج مثلا توضح لنا عدد مـــوارد الدعاية او الإعلان التى كتبت، وعدد الكتيبات التى طبعت والأفلام الـــتى أنتجت والخطابات التى أرسلت والأحاديث التى تمت. وهكذا فان هذه الأرقام توضح حجم العمل الذى تم وتكاليفه والوقت الذى استغرقه بشكل عام وبشكل تفصيلى طبقا لكل نشاط أو جزء من البرنامج.

المعايير النوعية: وهى المعايير غير الملموسة والتى لا يمكن التعبير عنها بالأرقام أو الكميات ويكون من الصعب قياسها مثل ارتفاع الروح المعنوية للعاملين أو تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة او تحسين الصورة الذهنية لها لدى الجماهير الداخلية والخارجية. وبالتالى مدى فهم الجمهور للرسالة بعد وصولها إليه، إذ أن الجمهور الذى لم يستطع ان يفهم الفكرة الأساسية للرسالة مثلا، فان الاتصال يعتبر فاشلا بين المؤسسة وجمهورها على الرغم من أن المعايير الكمية تكون قد أظهرت بان الإنتاج والتوزيع قد تم بالشكل المطلوب.

أدوات الرقابة على أنشـــطة العلاقات العـــامة:

قـــوم الأســـتاذان Clltilpand cener عرضا لأهم الأدوات المستخدمة فى الرقابة على أنشطة العلاقات العامة تلخصها فيما يلى(١٣):

دراسات اهتمام القراء:

لأجل تحديد درجة اهتمام القارىء بالمعلومات المنشورة فى الصحف أو المجـــلات أو غيرها، تؤخذ عينه من القراء وتقدم إليهم صحيفة او مجلة فيها موضـــوعات لـــم يتم نشرها من قبل لقراءتها. وبعد ذلك يطلب الباحث من القارىء ان يذكر المواضيع التى قراها ويقوم بتدوين ملاحظاته عنها.

وتعطى هذه الدراسة مؤشرات عن اهتمامات القراء المحتملون لأى موضوع من المواضيع.

وينبغى التأكد فى هذا الصدد على أنه بالرغم من أن هذه الدراسات تقدم مؤشـــرات مفـــيدة عمـــا يقرأه الأفراد إلا أن النتائج المتحصل عليها ينبغى تدعـــيمها بوســـائل أخرى لقياس مدى فهم القارىء لما قراءة والقدر الذى تم تخزينه فى عقله الباطن.

اختبارات القابلية للقراءة:

تقيس هذه الاختبارات مدى سهولة أو صعوبة القراءة بالنسبة لمستوى الجمهور المستهدف من حيث التعليم والثقافة.

بـــيد أنـــه ينبغى ملاحظة ان القابلية للقراءة ليست أكثر من جانب واحد للحصـــول علـــى القـــراء. إذ أن المضمون، ونمط الكتابة، والشكل العام لتنظيم الرسالة عوامل لا تقل أهمية عن عامل القابلية للقراءة.

يضـــاف الـــى ذلـــك ناحية أساسية وهى الفهم الذى يوفره الكاتب فى كتاباته والقـــارىء فـــى قـــراءاته وتكـــون هذه العوامل مجتمعه استقبال وتأثير الكلمة

المطبوعة وهناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لقياس القابلية للقراءة منها ما يلى:

١. طرق التركيز على قياس القابلية للقراءة من خلال مؤشرات مستقلة مثل :

- نسبة الكلمات الصعبة أو غير المألوفة الى مجموع الرسالة أو بالنسبة لكل.
- نسبة الجمل الطويلة الى مجموع الرسالة او بالنسبة لكل ١٠٠ جملة.
- متوسط طول الجمل.
- عدد الكلمات المجردة Abstract.

٢. طرق تركز على القيمة الإجمالية للرسالة. وهى تختلف عن سابقتها فى أنها تقـيس درجـة المساعدة التى يحصل عليها القارىء من المضمون والسياق الكلى للرسالة كما يمكن تطبيقها على كل من الاتصالات المكتوبة والمرئية. وتقـيس هذه الطريقة القابلية للقراءة عن طريق إعطاء عينات من المادة أو الموضوع الى عينة من الأفراد مع حذف الكلمة التى تأخذ ترتيبا معينا مثل٩ ، ١٩، ٢٩، ٣٩...الـخ وعلـى قـدر نجاح أفراد العينة فى استنتاج الكلمة المحذوفة من السياق العام تحدد قابلية الرسالة للقراءة.

هذا وبصفه عامة تعتبر معادلة Flesh من أهم الطرق التى تستخدم فى قياس القابلية للقراءة وهذه المعادلة تأخذ الشكل التالى:

علامة القابلية للقراءة =

٢٠٦,٨٣٥ – [(معدل طول الجملة×١,٠١٥) + (معدل طول الكلمة× ٨٤,٦)]

ويمكنـنا استخراج معدل طول الجملة عن طريق قسمة عدد الكلمات على عدد الجمل من عينتين مختارتين بشكل عشوائى من النص بحيث تتكون كل عينه

من ما مائه كلمة على الأقل. أما بالنسبة الى معدل طول الكلمة فيتم احتسابه من خلال قسمة عدد المقاطع على عدد الكلمات.

وفـــى النهاية تتم مقارنة علامة القابلية للقراءة حسب المعادلة المذكورة مع العلامـــات الموجـــودة فى الجدول التالى وذلك لأجل تحديد مدى صعوبة القراءة وفـــى نفس الوقت تحديد المستوى التعليمى الذى يستطيع قراءة المادة الإعلامية بسهولة.

جـــدول رقم (٥)

تفســـير عـــلامـــات القـــابـــليـــة لــلـقـــراءة [١]		
العلامة	القابلية للقراءة	المستوى التعليمى
٩٠-١٠٠	سهلة جدا	الخامس
٨٠-٩٠	سهلة	السادس
٧٠-٨٠	سهلة نوعا ما	السابع
٦٠-٧٠	لغة عادية	الثامن والتاسع
٥٠-٦٠	صعبة نوعا ما	العاشر حتى الثانى عشر
٣٠-٥٠	صعبة	طالب فى الكلية
صفر-٣٠	صعبة جدا	متخرج من الكلية

أدوات بحوث جمهور الإذاعة والتليفزيون [١٤]

لقـــياس حجم جمهور الإذاعة والتليفزيون، هناك أكثر من أداة، نوجز **أهمها فيما يلى:**

١) **المفكــرة:** حيث يحتفظ الأفراد الذين يجرى عليهم البحث بمفكرة ليدونوا فيها ما سمعوه أو شاهدوه من برامج.

٢) **العـدادات السمعية:** وهى أجهزة تركب على أجهزة التليفزيون تقوم بتسجيل المحطـات الـتى يـتم مشاهدتها. وقد تستخدم المفكرة الى جانب العدادات السمعية لتسجيل أسماء الذين يشاهدون التليفزيون فى نفس الوقت.

٣) **العـدادات الشخصية:** إذ يتم تركيب هذا العداد فى كل بيت من بيوت العينة ويقـوم الفرد عند تشغيل التليفزيون بالضغط على زر معين فى العداد الذى يكـون موصـلا بجهاز كمبيوتر رئيسى حيث يقوم بتسجيل المعلومات عن البرامج التى يتم مشاهدتها والأشخاص الذين يشاهدونها.

٤) **المقـابلات الشخصية المتزامنة مع بث البرنامج:** وتتم المقابلات الشخصية هـنا مع عينه من الجمهور أثناء إذاعة البرنامج حيث يقوم الباحث بسؤالهم عن أى البرامج التى يشاهدونها أو يستمعوا إليها فى ذلك الوقت.

٥) **قائمـة الـتذكر الشخصـى:** وفقا لهذه الطريقة يتم عرض قائمة من البرامج والمحطـات على المبحوثين ويطلب منهم الإشارة الى البرامج او المحطات التى شاهدوها أو استمعوا إليها خلال فترة محدده من الوقت.

٦) **الـتذكر الشخصـى بـدون قائمـة:** يطلب من المبحوثين تحديد البرامج أو المحطات التى شاهدوها او استمعوا إليها خلال فترة معينه فى نفس خطوات الطريقة السابقة لكن بدون الرجوع الى قائمة محدده.

تحليل المضمون:

يستخدم تحليل المضمون – المحتوى – لدراسة كيف تقوم وسائل الاتصال بـنقل الأخـبار والمعلومـات عن المؤسسة(١٥).هذا ويلاحظ أن هناك العديد من الفئات يشيع استخدامها فى تحليل المحتوى من أهمها:

(١) **فـــئات الموضوع:** والتى تستهدف الإجابة على السؤال علام يدور موضوع المحتوى ؟ وتفيد فى الكشف عن مراكز اهتمام الجمهور بموضوعات معينه مثل الإسكان أو المواصلات أو التموين.

(٢) **فـــئات الاتجاه:** ويقصد بها الفئات التى تعكس اتجاه القارىء أو المستمع أو المشـــاهد مـــن قضايا معينه. فالاتجاه المؤيد يظهر من خلال الرموز الدالة علـــى الاستقرار والسلام والأمن والسعادة أما الاتجاه المعارض فيظهر من خلال الرموز الدالة على الاضط ـاب، الفوضى، الشغب، الفساد، الضعف.

(٣) **فـــئات القيم والأهداف:** يمكن مـ ـ خلال هذه الفئات تفسير المعايير الثقافية السائدة فبينما نجد أن أهداف الجمهور الذى تسود لديه القيم المعنوية تتركز حول الحب والانتماء والتوافق، يتركز اهتمام الجمهور الذى تسود لديه القيم الماديـــة حول المركز أو المال أو الشهرة، وغيرها من الأمور التى ترتبط بالمنفعة الذاتية.

(٤) وبعد تحديد فئات المحتوى، نبدأ فى تحديد وحدات التحليل وهى الوحدات التى يتم عليها العدد القياسي مباشرا. **ومـــن أهم وحدات تحليل المحتوى ما يلى:**

١- **الكلمـــة:** وهـــى أصغر الوحدات وأسهلها استخداما فى عملية الترميز " فمـــثلا قد يقوم الباحث بحصر كمى بكلمة معينه لها دلالتها السياسية أو التربوية، ومقدار تكرار هذه الكلمة فى صحيفة أو عدة صحف ".

٢- **الفكرة:** أكثر الوحدات شيوعا فى تحليل المحتوى " وهى عبارة عن فكرة مكونـــة من جملة أو أكثر تؤكد مفهوم سياسى أو اجتماعى أو اقتصادي معين ".

٣- **الشخصـــية:** حيث يسهل وضع توصيف للشخصيات التى يتناولها الكتاب فـــى أعمـــالهم، وكذلك وصف وتحليل الصورة الذهنية عند الأفراد عن الشخصيات.

٤- **مفـــردات النشر أو الإذاعة:** وهى الوحدات التى يستخدمها المصور فى نقـــل المعـــانى والأفكار من خلال وسائل النشر والإعلام المختلفة، مثل المقـــالات والتحقـــيقات والأحاديـــث الصحفية والرسوم والكاريكاتير فى الصـــحف أو الـــبرامج والأحاديث والندوات و التعليقات فى الراديو أو التليفزيون.

وبعـــد تحديد وحدات التحليل المطلوبة نقوم بتصميم استمارة التحليل ثم نقوم فعليا بجمع البيانات وتفريغها فى جداول التفريغ، وبعد ذلك تأتى عملية استخراج النتائج وعرضها إحصائيا ثم تفسيرها.

قياس التأثير:

ان القـــيمة الحقيقـــية لأى بـــرنامج اتصالي تتوقف على النتائج التى يحققها والتأثير الذى يحدثه وبالتالى فان الاختيار يجب أن ينصب على قياس هذه النتائج **وهناك طرق عـــديدة لقياس التأثير منها:** (١٦)

أ- **المقابلة المركزة** حيث يقوم المستجيبون بالربط بين خبرتهم والأجزاء المختلفة للبرامج.

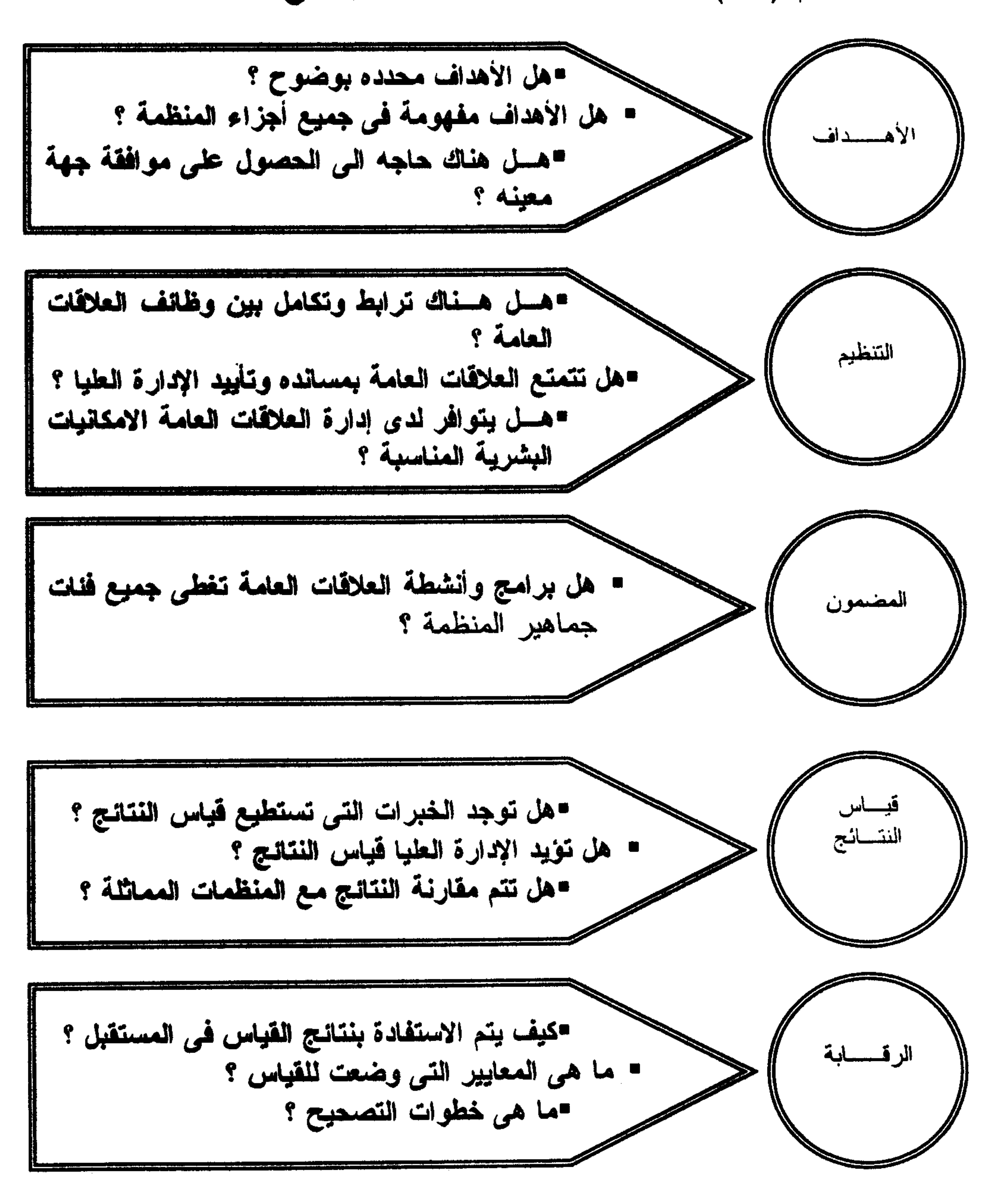
ب-**تحلـــيل التأثـــير** ويتضـــمن تحديـــد تأثير البرنامج فى المدى القصير والطويل على الأفراد والجماعات.

ج- **الدراســـة التجريبية** عن طريق اختيار مجموعتين متشابهتين فى جميع الظـــروف باستثناء التعرض للبرنامج أى استخدام إحداهما كمجموعة تجريبية والأخرى كمجموعة قياسية.

٦) المراجعة الشاملة:

وهنا ينبغى ملاحظة ان جميع الأدوات السابق شرحها تستخدم فقط فى قياس مدى فعالية الأجزاء أو القطع وليس برنامج العلاقات العامة ككل لذا ينبغى إجراء مراجعة شاملة على البرنامج بأكمله وذلك من خلال التعرض لمجموعة النقاط التى يوضحها **الشكل التالى:**

شكل رقم (٤٣)عناصر المراجعة الشاملة لبرنامج العلاقات العامة



طرق الرقابة على أنشطة العلاقات العامة :

يمكـــن تقســـيم الطـــرق الـــتى يمكن استخدامها فى الرقابة على أنشطة العلاقات العامة الى ثلاث مجموعات وذلك على النحو التالى:

(أ) من حيث شمولية الرقابة:

(١) الرقابة على مستوى الموظف: حيث يتم تقدير جهد ونشاط موظف العلاقات العامة وذلك بغية تحقيق **الأهداف التالية:**

١- رفـــع الروح المعنوية للموظف خاصة عندما يتيقن من أن جهوده مكان تقدير واحترام من قبل الإدارة وان مكافآت الموظفين وترقياتهم تتم على أساس الجدارة وليس على أساس العلاقات الشخصية.

٢- معرفة نقاط الضعف فى أداء الموظف والعمل على القضاء عليها.

٣- تخفـــيض معـــدل دوران العمل نتيجة شعور الموظف بالعدالة باتخاذ فى اتخاذ القرارات الإدارية.

٤- تحديد احتياجات التدريب لدى الموظفين حيث يعتبر التقييم وسيلة مساعدة للكشف عن المجالات التى تحتاج الى تدريب.

وان كـــان هناك أكثر من طريقة لتقييم موظف العلاقات العامة غير أن أهم العناصر التى تؤخذ فى الاعتبار عن إجراء عملية التقييم تتمثل فيما يلى:

جدول رقم (٦)

عناصر تقييم موظف العلاقات العامة

عناصر التقييم[×]	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
أ- كافة الموظفين:					
كمية العمل.					
دقة العمل.					
التعاون مع الآخرين					
التقيد بالقوانين					
المواظبة على الحضور والانصراف					
ب- المشرفين فقط:					
القدرة على التخطيط والتنظيم.					
القدرة على الإشراف.					
القدرة على الرقابة.					
توضع إشارة × عند الصفة الأكثر انطباقا على الموظف					

(الوصف التقديرى: ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف)

(٢) **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** وذلك بهدف تحديد الفروقات بين الإنجاز الفعلي والمعايير الموضوعة ثم تسجيل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

(٣) **الرقابة على مستوى البرنامج:** وهنا تتم الرقابة على مستوى كل برنامج للعلاقات العامة على حده حيث يتم اخذ العناصر التالية فى الحسبان عند إجراء عملية التقييم .

نموذج أسئلة تقييم برنامج العلاقات العامة[١٧]:

١- هل تم التخطيط للبرنامج بشكل كافي.

٢- هل فهم المعنيون العمل المطلوب منهم أداؤه.

٣- هل تعاونت جميع الإدارات والمديرين الذى يتأثرون بالبرنامج.

٤- كيف كان يمكن جعل النتائج أكثر فاعلية.

٥- هل تم الوصول الى جميع الجماهير المعنية.

٦- هل حصلت على الدعاية الكافية قبل وأثناء وبعد إتمام البرنامج.

٧- هل كان في الإمكان عمل التعديلات أحسن بالنسبة للظروف غير المرئية.

٨- هل ظل البرنامج فى حدود الموازنة الموضوعة له. وإذا كانت الإجابة لا، فلماذا ؟

٩- ما هى الإجراءات التى اتخذت مقدما لقياس النتائج هل كانت كافية

١٠- ما هى الخطوات التى اتخذت لتحسين البرامج المشابهة المستقبلية فى ضوء القياس الحالى.

(ب) من حيث توقيت الرقابة حيث يتم التفرقة بين الحالتين التاليتين:

١- **التقييم السابق للتنفيذ:** ويعنى إجراء الفحص او الاختبار على وسائل أو أدوات الاتصال في مجال العلاقات العامة قبل اعتمادها كوسيلة مقرره لتنفيذ خطة العلاقات العامة.

٢- **التقييم المتزامن:** ويعنى إجراء الفحص أو الاختبار على برامج العلاقات العامة خلال مرحلة تنفيذها وهذا التقييم يكون فى غاية الأهمية لمواجهه التغيرات الغير متوقعه والتى لم تكن فى الحسبان أثناء وضع خطه العلاقات العامة.

٣- **التقييم اللاحق:** ويقصد به إجراء الفحص أو الاختبار لبرامج العلاقات العامة بعد الانتهاء من تنفيذها ويستحسن إجراء هذا التقييم بعد الانتهاء

مــن تنفــيذ الــبرامج مباشرا تجانبا الاحتمالات تغير الظروف المحيطة بالتنفيذ.

(ج) من حيث طريقة التنظيم وهنا يتم اللجوء الى الطرق التالية:

١- **التقيــيم الــدورى:** وهــو التقييم الذى يتم بشكل دوري أى على فترات محدده سلفا، كأن يكون كل أسبوع أو كل شهر أو كل ثلاثة أشهر مثلا. بموجــب هذا النوع من التقييم فانه يكون لدى المقيمين ولدى الموظفين الذيــن ســيتم تقيــيمهم أو تقييم أعمالهم فكره مسبقة عن مواعيد التقييم وإجراءاته.

٢- **التقيــيم حسب الحاجة:** التقييم حسب الحاجة هو التقييم الذى يتم إقراره بعــد دراسة الظروف المحيطة، فإذا تبين أن الأمر يحتاج الى تقييم فان الإجراءات تتخذ للقيام به.

المؤشــــرات الدالة عل نجاح برنامج العــلاقات العامــــة [١٨]

يمكــن ان نلمــس نجاح العلاقات العامة فى المجتمع المحلى من خلال هذه الشــواهد:

١) مدى إقبال أفراد المجتمع على العمل فى المؤسسة.

٢) اهــتمام أفــراد المجــتمع المحلى وقادته بزيارة المؤسسة ومنشآتها فى المناسبات المختلفة.

٣) مشاركة المؤسسة فى تقديم الخدمات التى يحتاج إليها المجتمع.

٤) مدى إبراز وسائل الإعلام المحلية لدور المؤسسة وخدماتها.

٥) مدى تمثيل المؤسسة فى الهيئات والتنظيمات السياسية والاجتماعية.

٦) مدى إقبال الجماهير على سلع المؤسسة وخدماتها.

٧) سلوك العاملين داخل المؤسسة وخارجها.

قياس فعالية برامج العلاقات العامة

هناك العديد من الطرق التى يمكن من خلالها التأكد من مدى احتواء برنامج العلاقات العامة على المرتكزات الأساسية اللازمة لنجاحه والمتمثلة فيما يلى[١٩]

- تحديد ما اذا كان التخطيط للبرامج المختلفة قد تم بفعالية وكفاءة.
- تحديد مدى إدراك وتفهم الأفراد القائمين على التنفيذ للمهام المطلوبة منهم.
- تحديد مدى تعاون الإدارات الأخرى للمنظمة فى النواحى المتعلقة بها فى البرامج المخططة.
- مدى التزام البرامج بالميزانيات المخصصة لها.
- مدى إمكانية الحصول على نتائج أفضل وتطوير الأداء فى المستقبل على ضوء الأداء الحالى.

ولاختبار النقاط السابقة ينبغى على ممارس العلاقات العامة أن يقوم بتغطية المجالات الآتية:

١) حجم التغطية الجماهيرية:

المقصود بحجم التغطية الجماهيرية عدد أفراد الجمهور المستهدف الذين تم الاتصال بهم واستلموا الرسالة الإعلامية سواء بقراءة الصحف والمجلات أو بالاستماع الى الراديو أو بمشاهده التليفزيون أو بغير ذلك.

أن مديرين العلاقات العامة يرغبون برؤية برامجهم واتصالاتهم تنجز بشكل فعال، فالاختيار الجيد لوقت تنفيذ البرنامج بالإضافة الى اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يعتبر من أهم العوامل التى تساعد على الوصول الى الجمهور المستهدف بتأثير اكبر وبأقل تكلفة ممكنه.

وبالنسبة للتليفزيون مثلا تستخدم طريقة تقدير النقاط كمقياس لحجم التغطية الجماهيرية. وبموجب هذه الطريقة فإن كل نقطة فى التقدير تمثل نسبة مئوية معينه من مشاهدى التليفزيون وبعد جمع كل هذه النقاط فإننا نتوصل الى إجمالى

نقاط التقدير لأى برنامج للعلاقات العامة.

ومما يجدر ذكره انه كلما زاد مجموع نقاط التقدير لأى برنامج تليفزيونى فان معنى ذلك أن هناك عدد مشاهدين أكبر له، وبالتالى فان التليفزيون يفرض عاده أسعار أعلى على برامج العلاقات العامة أو الإعلانات التى تبث خلال عرض هذا البرنامج.

٢) استجابة الجمهور:

هنا ينبغى التحقق عما إذا كانت الاستجابة قد تمت فى الاتجاه المرغوب أم لا[٢٠].

مع ملاحظة أن دراسة استجابة الجمهور تتعلق بالأثر المباشر للمادة الإعلامية على الجمهور ولا تتعلق بدراسة اثر المادة الإعلامية طويل المدى على تغيير اتجاهات وآراء وسلوك الجمهور.

أن معرفة حجم التغطية الجماهيرية مهم لمديرين العلاقات العامة لكن ما يهمهم بشكل أكبر هو معرفه مدى استجابة الجمهور المستهدف للمادة الإعلامية، وهل وصلت فعلا الى الجمهور المستهدف أم لا وهل أوجدت الاستجابة المواتية أو غير المواتية.

٣) تأثير الاتصالات:

أن دراسة تأثير الاتصالات تعنى دراسة التأثير الملموس أو المستمر للرسالة الإعلامية على تغيير الاتجاهات وتكوين الرأى حول مشكلة معينه ورسم صورة طيبة للمؤسسة فى أذهان الجماهير.

يضاف الى ذلك الأثر الإعلامى والتثقيفي للرسالة اذا كانت تهدف الى تزويد الجماهير بالأخبار والمعلومات التى تساعد على توضيح سياسة المؤسسة ودورها الاجتماعى.[٢١]

٤) عملية الإقناع:[٢٢]

ويعــنى ذلــك مــدى ملائمة الوسيلة المستخدمة فى الاتصال للغرض الذى اســتخدمت مــن أجلــه، فيجب التعرف على أثر استخدام الوسيلة التى نقلت بها الرسالة، وأساليب الإقناع التى استخدمت فى التأثير على الجمهور المستهدف.

٥) الإنتاج والتوزيع:

والمقصــود بالإنتاج هو عدد البرامج والرسائل الإعلامية التى أنجزها جهاز العلاقــات العامة خلال فترة زمنية محدده، والتى تشمل عدد النشرات والمجلات والإعلانــات الصحفية والإذاعية والتليفزيونية و اللقاءات الجماعية والمؤتمرات والأفــلام....الخ. إذ أن تقييم الإنتاج يعكس الجهود المبذولة من قبل أفراد جهاز العلاقــات العامــة، ويبين تنوع للنشاطات لهذا الجهاز، الأمر الذى يصبح دليلا للإدارة من أجل التعرف على نوع وكفاءة الأنشطة التى يقوم بها جهاز العلاقات العامة.

الصعوبات التى تواجه عملية الرقابة فى العلاقات العامة:

غالبا ما يجد الباحثون صعوبات عديدة عند تقييم نشاط إدارة العلاقات العامة لأسباب **عديدة منها:**

١) قصور الفهم بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة وعدم الاهتمام بها.

٢) عدم وجود ميزانية وعدم الاهتمام أصلا بعملية التقييم.

٣) أهداف العمل بالعلاقات العامة محدده ومعروفه ولا تحتاج الى تقييم.

٤) عمل العلاقات العامة روتيني ولا يحتاج الى تقويم.

٥) نشاط العلاقات العامة معنوي ويصعب تقييمه.

٦) حواشي الفصل الخامس

(١) د. عبد الرحمن الصباح – **مبادىء الرقابة الإدارية** – دار زهران للنشر والتوزيع – عمان ١٩٩٧– ص١٧،١٦

(2) Fayol, Henri, General and Indus Trial Management Trans lated luy Constance stores > sir Isaca pitman Sons Landon 1999. P 107

(3) Hicks, H, Gullet, G.R: the management organization 3 rd ed. Mc Graw Hill Book company N. Y 1976 P4 97

(×) هناك فى اللغة العربية عدة مصطلحات لمفهوم الرقابة منها المتابعة – التدقيق – السرعة – التفتيش.

(4) Frankline G Moore, Management and Practice N . Y . Harper, Kow 1964 P. 11.

(٥) السيد فتحى حسيب – مقدمة فى إدارة **الأعمال** تجربتين الناشر – بورسعيد ١٩٩٠ ص (٣٤).

(6) Robert J Mockler the management contral Process (Englewoodcliffs , N . J Prentice Hall 1972) P . 2

(٧) د. كمال حمدى أبو الخير – أصول الإدارة العلمية – مرجع ستف ذكرة ص ١٩٢ وما بعدها.

(8) Peter F . Drucker Management: tasks Responsibilities, Practices (New York: Harper and row 1974) PP. 489 504.

(٩) نقلا عن مصطفى بخيت شاويش – مرجع سبق ذكرة .

(١٠) محفوظ أحمد جوده – العلاقات العامة–مرجع سبق ذكرة ص ٢٨٩/٢٨٨.

(١١) د. على عجوه – الأسس العلمية العلاقات العامة – عالم الكتب القاهرة ١٩٨٣ ص ٢٢٤ وما بعدها .

(١٢) حسين محمد على، العلاقات العامة فى المؤسسات الصناعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٦٩، ص ٢٢٥ – ص ٢٢٦. (كما ورد لدى الدكتور على عجوة، المرجع السابق، ص ٢٢٤ – ص ٢٢٥).

(١٣)د / ابراهيم وهبى فهد – العلاقات العامة وادارتها – مرجع سبق ذكرة ص ٣٩٤ / ٣٩٦ .

(14) Cutlip and center : Effective public Relations Third Edition , prentic Hall Inc , Englewood cliffs New tessey 1974 PP 142 143

(15) Rudolph Flesch , How to write plain English : A Book for Alawyers and consumers , Harper and Row , New york , 1979 , P. 25

(١٦)محفوظ أحمد جودة – العلاقات العامة– مرجع سبق ذكره ص ٣٠٤–٢٠٥

(١٧)د. محمد عبد الحميد – دراسة الجمهور فى بحوث الاعلام – عالم الكتب – القاهرة ١٩٩٣ ص١٧٠ – ١٧٥

(١٨)٣– د. محمد عبدالله عبد الرحيم– إدارة العلاقات العامة– مرجع سبق ذكره ص ٢٠٣

(*) للتعرف على هذه الطرق يرجى الرجوع إلى كتاب إدارة الموارد البشرية للمؤلف.

(١٩)د. محمد عبدالله عبد الرحيم وآخرون– إدارة العلاقات العامة– مرجع سبق ذكره ص ١٩٣

(٢٠)د. على عجوه– الأسس العلمية للعلاقات العامة– مرجع سبق ذكره ص ٢٢٥

(٢١)د. محمد فريد الصحن – العلاقات العامة – مرجع سبق ذكر ص ٢٦٣

(٢٢)د. محمد فريد الصحن – العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره ص ٢٦٣

(٢٣)ابراهيم وهبى فهد وآخرون – العلاقات العامة و إدارتها – مرجع سبق ذكره ص ٣٨٥.

(٢٤)د. محمد فريد الصحن – العلاقات العامة – مرجع سبق ذكره ص ٢٦٤.